



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A ROZVOJ OSOBNOSTI VE STAVEBNÍM PODNIKU

TEAM COOPERATION AND PERSONAL DEVELOPMENT IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

TOMÁŠ RYCHETSKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Tomáš Rychetský
Název	Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2015
Datum odevzdání bakalářské práce	27. 5. 2016
V Brně dne 30. 11. 2015	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - týmová spolupráce a rozvoj osobnosti
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k týmové spolupráci a rozvoji osobnosti ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá týmovou spoluprací a rozvojem osobnosti ve stavebním podniku. Charakterizuje vedení týmu pomocí nalezení společného smyslu a definování hodnot na základě Zlatého kruhu. Popisuje současné trendy na pracovním trhu, na kterém se setkávají jak firmy, tak i lidé. V empirické části je provedeno výzkumné šetření ve firmě metodou chápacího rozhovoru, doplněné o stávající výzkumy na dané téma. Cílem práce je teoreticky vymezit dané téma, provést empirické šetření, analyzovat jej a navrhnout řešení.

Klíčová slova

stavební podnik, tým, Zlatý kruh, vize, smysl, mozek, spolupráce, líder, koučování

Abstract

This bachelor's thesis is dedicated to team cooperation and personal development in construction company. Characterizes the team leadership through finding common sense and defining values based on Golden circle. Describes current trends in the labor market, which meet both companies and also people. There is the research survey by understanding interview in the empirical part supplemented by current research on this topic. The aim is to theoretically define the topic, perform empirical research, analyze and propose solutions.

Keywords

construction company, team, Golden circle, vision, meaning, brain, cooperation, leader, coaching

Bibliografická citace VŠKP

RYCHETSKÝ, Tomáš. *Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku*. Brno, 2016. 64 s., 19 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12.4.2016

.....
podpis autora

Tomáš Rychetský

Poděkování:

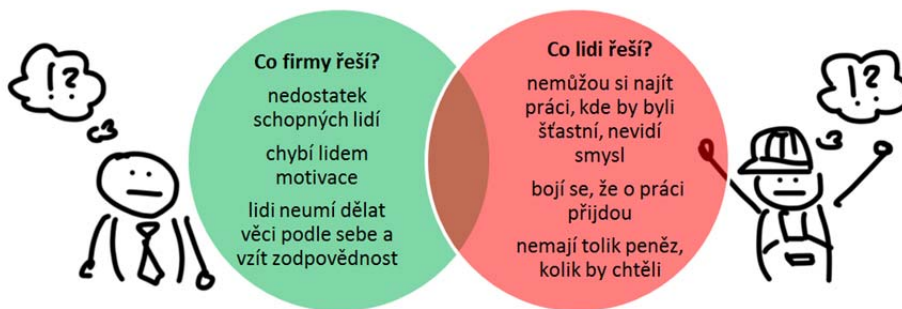
Rád bych poděkoval všem, kteří mě podpořili při vypracovávání bakalářské práce. Jmenovitě děkuji Janovi Krejčířkovi, za to, že mě svým vlastním rozvojem poznání inspiroval k objevení tohoto tématu. RNDr. Janovi Trávníčkovi MSc. za trpělivost a systematický vhled, že dal mým myšlenkám a výzkumu formu. Děkuji své sestře Mgr. Haně Rychetské za jazykovou korekturu a stylistické opravy. Děkuji Ing. Barboře Bartošové za vstřícnost a ochotu při výzkumu ve firmě Moravostav Brno a.s. Závěrem patří dík mé vedoucí, paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za velmi otevřený přístup a pozitivní vedení při tvorbě této bakalářské práce.

Obsah:

1 UVOD A CÍLE PRÁCE.....	2
1.2 CÍL PRÁCE	2
2 TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1 ROZDĚLENÍ AKTÉRŮ NA PRACOVNÍM TRHU.....	3
2.2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE.....	3
2.3 ROZVOJ OSOBNOSTI	14
2.4 PRACOVNÍ TRH	28
3 EMPIRICKÁ, VÝZKUMNÁ ČÁST.....	34
3.1 GLOBÁLNÍ VÝZKUMY.....	34
3.2 VÝSTUPY ROZHOVORŮ NA TÉMA TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A ROZVOJ OSOBNOSTI.....	40
3.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VE STAVEBNÍM PODNIKU.....	44
4 ZÁVĚR	55
5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	63
7 SEZNAM PŘÍLOH.....	64

1 UVOD A CÍLE PRÁCE

Za poslední čtyři roky, jsem potkal lidi, kteří mluvili o práci: „že v práci nejsou šťastní, že v ní nevidí smysl anebo nejsou spokojeni s výší svého příjmu.“ Při setkáních s podnikateli a manažery firem jsem byl zaskočen tím, že říkali: „chybí nám schopní a zodpovědní lidi“...tak jsem se nad tím začal zamýšlet. Domnívám se, že dnes je doba hledání smyslu a doba pravých hemisfér. Patologické projevy lze vidět mezi lidmi a firmami, kde často není společný, navzájem sdílený, smysl ani hodnoty. To znamená, že se tyto dvě množiny nedokážou efektivně protnout a nevzniká tak správný základ pro spolupráci. Lidé mrhají svým potenciálem a naplno jej nevyužívají. Nerozvíjejí se, firmy nerostou. Lidem dlouhodobě upadá sebedůvěra v sebe sama, firmám padá výkon, zvedá se fluktuace. Všechno se také projevuje na podobě, růstu a spokojenosti společnosti. Proč se to děje? Jaké jsou to změny? O tom pojednává má práce, která se týmovou spoluprací a rozvojem osobnosti zabývá. „*Lidé mají z čeho žít, ale ne proč žít. Mají prostředky, ale ne smysl.*“ V. Frankl



Obrázek 1 - Ilustrace propojení množin, pracovní trh

1.2 CÍL PRÁCE

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku. Dále charakterizovat současné trendy na pracovním trhu ve stavebnictví, na kterém se týmová spolupráce a rozvoj osobnosti setkává. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Téma Týmové spolupráce vymezuje, co to vůbec tým je, jaký je proces jeho vzniku. Když tým vznikne, jaké jsou principy vedení týmu. Co je pojem firemní kultura. Na straně rozvoje osobnosti se zabývá definováním pojmu osobnost. Dále lidským potenciálem a oblastmi důležitými pro rozvoj osobnosti – převzetí zodpovědnosti, akceschopností a sebeřízení. Jako poslední je pohled na současné trendy pracovního trhu a doplnění kontextu tohoto tématu, protože na pracovním trhu se protíná množina těch, co práci nabízí a těch, kteří ji poptávají.

2.1 ROZDĚLENÍ AKTÉRŮ NA PRACOVNÍM TRHU

Na rozdělení množin a téma bakalářské práce nahlížíme z pohledů dvou subjektů. „Obecně lze trh práce charakterizovat jako trh, na kterém domácnosti (pracovníci) nabízejí práci a firmy práci poptávají.“¹ Autor Fuchs se ve svých Základech ekonomie vyjadřuje podobně, i když upozorňuje na to, že toto vnímání ekonomiky je dosti zjednodušené: „Vydeme-li z vymezení, že existují dva typy tržních subjektů tj. firmy (využívají výrobní faktory a produkují statky a služby) a domácnosti (vystupující jako kupující na trhu statků a služeb a prodávající na trhu výrobních faktorů), pak vědomě prostředí ekonomiky zjednodušíme.“²

Když se tedy podíváme na pracovní trh. Na jedné straně máme firmy, které práci nabízejí. Firmy vytváří prostředí pro týmovou spolupráci. Hledají pro budování podniku, vytváření produktu či naplňování služby schopné a správné lidi. Na druhé straně jsou lidé (domácnosti), kteří hledají pracovní místa a nabízejí tak na trhu práce svou energii, duševní vlastnictví a ochotu pracovat. V této bakalářské práci je pozornost zaměřena na stavební oblast pracovního trhu, konkrétně na stavební podnik.

2.1.1 STAVEBNÍ PODNIK

Jak definuje paní Linkeschová: „Podnik vystupuje jako organizačně ucelená jednotka.“ Dále vysvětluje: „Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání. Výsledkem činnosti stavebního podniku je oddání stavební prací v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s jejich odběrateli.“³

2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

2.2.1 TÝM

Tým je seskupením více lidí. Tito lidé směřují společným směrem na společných hodnotách, uskutečňují svou představu a dělají myšlenku, kterou si předsevzali, reálnou. Soustředí energii jedním směrem. „Tým – definujeme jako skupinu omezeného počtu osob, která spojuje úsilí dosáhnout stanovený cíl, při jehož plnění jsou na sobě osoby vzájemně závislé.“⁴ Skupina více lidí, mající stejný směr, cíl a hodnoty, se nazývá týmem. „Pracovní týmy jsou klíčovým prvkem každého podniku, zejména stavebního. Lidé

¹ PAULÍK, Tibor a Pavlína PELLEŠOVÁ. MAKROEKONOMIE pro bakalářské studium [online]. Havířov, 2006 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://mail.vsss.cz/skripta/Varadzin/MAE/Makroekonomie.pdf>. Skripta. INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ HAVÍŘOV o.p.s., VYSOKÁ ŠKOLA SOCIÁLNĚ – SPRÁVNÍ, Str. 169

² FUCHS, Kamil - TULEJA, Pavel. *Makroekonomie I*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2003. 282 s. ISBN 80-210-3073-9

³ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., Str. 12,13

⁴ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., Str. 40

*zde musí pracovat ve skupinách, protože ve většině případů je to nutné ke splnění úkolů, které by byly pro jednotlivce jen velmi obtížně řešitelné, případně vůbec nedostupné.*⁵ Tým nabízí k synergii, vyšším výkonům a dovoluje uskutečňovat pro jednotlivce jinak nedostupné cíle.

Anglické slovo team je složením počátečních písmen. Together, Everybody, Achieves, More. Volně přeloženo: společně dosáhneme více. Podle definice od Kolajové je tým: „*Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.*“⁶

Definice podle Whitmora: „*Tým je malá skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, odhodlaných spolupracovat a odpovědných sobě navzájem.*“⁷

Katzenbach a Smith definovali tým jako: „*Malou skupinu se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně, společně odpovědní.*“⁸

Základní vlastnosti týmu podle Kolajové⁹:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou.
- Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmu a úspěchů ostatních.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle...
- Týmy jsou pružné a reagují pružně na měnící se požadavky...
- V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.

⁵ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., Str. 40

⁶ KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6. Str. 12

⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování.* 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3. Str. 146

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2., Str. 314

⁹ KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6. Str. 15

Krüger definuje nejdůležitější předpoklady pro existenci týmu¹⁰:

- Organizace (cíle a závazný řád)
- Kvalifikace (znalosti a schopnosti)
- Kooperace (důvěra a loajalita)

Dále doplňuje... „*o tom, zda tým uspěje, nebo nikoliv, rozhoduje nakonec potenciál znalostí a schopností, kterým disponují jednotliví členové týmu.*“¹¹

2.2.2 SPOLUPRÁCE

Plamínek¹² píše o spolupráci, že není žádným výmyslem nebo objevem. „*Spolupráce je určitým způsobem vztahového chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí.*“¹³ Historicky procházela spolupráce vývojem a přirozeně se utvářela, jak mezi lidmi, tak mezi zvířaty. Je výhodným spojením všech členů. Autor také vysvětluje, že spolupráce předpokládá zisk na obou či na všech stranách vztahů. Spolupráce vytváří příznivé důsledky, a pokud je korektní, zvyšuje důvěru mezi partnery. Dále Plamínek pojednává o tom, že důvěra ve spolupráci má za následek dobré pocity spolupracujících osob a snižuje neproduktivní náklady na kontrolu.

2.2.3 JAK VZNIKÁ V TÝMU SPOLUPRÁCE

Wolfgang Krüger popisuje vznik týmové spolupráce ve třech fázích: **formování, orientování, aktivování** či stabilizování. Uvádí, že ideální počet členů týmu je ± 7 což označuje mezní efekt pro produktivitu týmu. Dále píše, že ke špičkovým výkonům týmu je důležité správné složení týmu. Pro výběr členů je potřeba zvážit nebo brát v úvahu 3 faktory: odbornou kvalifikaci, osobnostní profil, předpoklady pro týmovou práci. Důležitost výběru správných členů popisuje následovně: „*Už pouhý jeden nový člen týmu změní celkovou dynamiku skupiny a leckdy může dojít k zázraku – jak v pozitivním, tak ostatně i v negativním smyslu. Ponechte týmu čas, aby svého nového člena integroval.*“¹⁴

¹⁰ KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2. Str. 15

¹¹ KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2, Str. 15

¹² PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

¹³ PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.. Str 14

¹⁴ KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Grada Publishing as, 2004. Str. 33

Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Úkoly	Fáze 1 – formování	Fáze 2 – orientování	Fáze 3 – aktivování a stabilizování
Organizace	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu	Zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů	Zjišťování a oceňování dosažených výkonů
Kvalifikace	Formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností		Plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů
Kooperace	Formování týmu podle schopností týmové práce		Trénink a koučink týmu

Obrázek 2 - Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu¹⁵

Podle modelu Firo B, který uvedl **Dr. Will Schulz**, jsou celkem tři stupně rozvoje dynamiky týmu.

1. stupeň – ZAČLENĚNÍ – vybírají se správní členové týmu. Každý se individuálně rozhoduje, zda se cítí být členem týmu. Atmosféra, kterou líder v této etapě vytváří, se stává normou. Tento stupeň je také charakterizován obavami a hledáním. *„Je to čas pokusů a hledání, který se dobrý líder pokusí využít k tomu, aby se zabýval individuálními zájmy členů skupiny a uspokojil je. To umožní, aby se skupina jako celek ve svém vývoji posunula o krok kupředu.“*¹⁶

2. stupeň – PROSAZOVÁNÍ SE – každý člen skupiny se projevuje, ukazuje svou sílu a vytváří si své území. Podobně jako to dělají zvířata. Je to etapa přiřazování rolí a funkcí. V týmech může panovat soutěživost. Členové si vytyčují hranice komunikace, kompetencí mezi sebou, ale také vůči lídrovi. *„V této etapě se jednotliví členové skupiny pokoušejí uplatnit a projevit své přednosti. Produktivita skupiny může kompenzovat její nedostatečnou soudržnost.“*¹⁷

¹⁵ KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Grada Publishing as, 2004

¹⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 148

¹⁷ ZIGLAR, Zig a Jim SAVAGE. *Být nejlepší: jak dosáhnout dokonalosti v sobě i v ostatních*. Praha: Medium, 1998. ISBN 80-902055-8-5. Str. 31

3. stupeň – SPOLUPRÁCE – je charakterizován snahou o dosahování společných cílů. V týmu je podpora jednotlivých členů. Navzájem se zde rozvíjí potřeba seberealizace. U každého člena dochází k otevírání jeho potenciálu. Když se náhodou jednomu členu týmu nedaří, ostatní jej podrží.

„Přijmeme-li myšlenku, že pro všechny týmy, bez ohledu na jejich uspořádání a velikost, platí tento obecný model rozvoje, potom je zřejmé, že rozvoji týmu můžeme stejně dobře bránit a zpomalovat ho, jako ho podněcovat a urychlovat.“¹⁸ Podle tohoto modelu je cílem týmu spolupráce, které lze dosahovat v případech, kdy lidé nepotřebují prosazovat své individuální cíle na úkor cíle týmu a znají svou roli v týmu, jsou s týmem, jeho záměrem a hodnotami ztotožnění.

Stupně rozvoje týmu	Charakteristické rysy		Maslowova hierarchie
SPOLUPRÁCE (vysoká výkonnost)	Vzájemnost	Snaha o dosahování společných cílů	Seberealizace
(stanovení norem)			
PROSAZENÍ SE (konfrontace)	Nezávislost	Snaha prosadit se, soutěžení uvnitř týmu	Sebeúcta, respekt druhých lidí
ZAČLENĚNÍ (vytváření týmu)	Závislost	Soustředění na sebe sama	Sounáležitost

Obrázek 3 - Proces rozvoje týmu¹⁹

2.2.4 VEDENÍ TÝMU – LÍDR A MANAŽER

Podle zdrojů Coveyho. Vedení představuje vůdce (lídr), který říká, kam bychom měli jít a proč bychom vůbec měli chtít cíle dosáhnout. V průběhu práce poté lidem připomíná, proč to dělají. *„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři využívají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují.“²⁰* Mezi vůdcem a manažerem je rozdíl. Manažer říká, co a jak bychom měli dělat. *„Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně.“²¹* Ve výkonnostní složce jsou zahrnuti členové. Úspěšnost týmů se odlišuje v tom, nakolik dokážou spolupracovat a sdílet svůj záměr.

¹⁸ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 152

¹⁹ Obrázek z knihy: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3

²⁰ COVEY, Stephen R. 8. *návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0.

²¹ COVEY, Stephen R. 8. *návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0.



Obrázek 4 - Ilustrace pozice manažera a lídra

2.2.5 ROLE LÍDRA

„Leader je někdo, kdo ovlivňuje ostatní a je následován zcela dobrovolně, vědomě a s osobním záujetím svých následovníků.“²²

O tom, jak se role lídra v průběhu let vyvíjela, pojednává výborně David Rock: *„Před sto lety byla většina lidí placena za svou fyzickou práci. Dominantním modelem řízení byl mistr-učedník a úlohou manažera bylo zlepšit způsob, jakým lidé provádějí pozorovatelné fyzické činnosti, jako je práce s kladivem a orání. V polovině dvacátého století nastala velká změna v charakteru lidské činnosti, kterou lidé vykonávali, aby si vydělali na živobytí. Vyvolal ji nástup elektřiny a mechanizace. Většina práce potom sestávala z provádění předem určených postupů, které vyžadovaly méně fyzické námahy. Pracovníci byli placeni za vykonávání opakovaných úkolů. Dominantním paradigmatem vedoucí pozice se stalo řízení procesů. V několika posledních desetiletích byl druh výkonné práce v procesu – cokoli, co bylo možné kodifikovat a systematizovat – převeden do počítačových systémů neb práce jako celek přesunuta do země s nejnižšími náklady. ...Dnes je doba ještě jiná. Mnoho lidí ve společnostech je tedy dnes placeno za to, aby mysleli. Přesto většina modelů řízení, které v současnosti používáme při práci s našimi zaměstnanci, pochází z éry procesů. Dosud jsme leadery a manažery nenaučili, jak zdokonalovat myšlení. Představte si továrnu, kde umělci malují obrazy, a lidé, kteří je řídí, nestudovali, jak zlepšit malování samotné, ale jen jak vytvářet lepší plátna a rámy.“²³*

David Rock dále hovoří o tom, že zvyšování výkonnosti u zaměstnanců nerespektuje jejich pocity a myšlení, u kterého je třeba začít. *„Jinými slovy naše pracovní výsledky určuje způsob našeho myšlení. Přesto stále platí, že když chce leader zlepšit něčí výkonnost, má sklon klouzat po povrchu a soustředit se na samotný*

²² COVEY, Stephen R. 8. *návyk: od efektivity k výjimečnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0.

²³ ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9. Str. 18,19

výkon. Zřídka kdy se zamýšlí či v rozhovorech diskutuje o tom, který zvyk by mohl pobánět výkonnost zaměstnance, nebere v úvahu jeho city a ještě méně často se zabývá myšlením dané osoby. Chcete-li však zlepšit výkonnost, neefektivnějším způsobem, jak to udělat, je začít u dna – zlepšit myšlení.²⁴

2.2.6 ZPŮSOBY VEDENÍ/ŘÍZENÍ TÝMU

Kolajová²⁵ pojednává o dvou typech vůdců, kteří byli na základě pozorování a výzkumů stanoveni: vůdce týmový a vůdce sólový (Jim Collins, Jak z dobré firmy udělat skvělou, 2008, nazývá tento druh vůdce s tisíci pomocníky a poukazuje na to, že nevede k dlouhodobě udržitelné firmě). Týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády – na rozdíl od vůdce sólového. Přesto je více rozšířen spíš druhý typ, uvádí Kolajová.

<ul style="list-style-type: none"> Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu. 	<ul style="list-style-type: none"> Často žije v domněnání, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe.
<ul style="list-style-type: none"> Nepotřebuje obdiv, ani neustálou pozornost ke své osobě. Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný). 	<ul style="list-style-type: none"> Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit úcty a důležitosti. Libuje si v osobní publicitě.
<ul style="list-style-type: none"> Jeho vztah k ostatním členům je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Protože se domnívá, že je nejlepší mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže.
<ul style="list-style-type: none"> Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů a na jejich samostatnost. 	<ul style="list-style-type: none"> Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem, očekává, že všechny pokyny budou splněny. Chce být vzorem, který mají ostatní chtít následovat.
<ul style="list-style-type: none"> Staví na rozmanitosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Usiluje o konformitu. Formuluje podle obecně známých a uznávaných standardů.
<ul style="list-style-type: none"> Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností. 	<ul style="list-style-type: none"> Dává jasně najevo, co, kdo a jak má dělat.
<ul style="list-style-type: none"> Vyhledává talenty. Neobává se konkurence Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky. 	<ul style="list-style-type: none"> Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele.
<ul style="list-style-type: none"> Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady. 	<ul style="list-style-type: none"> Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody, jak postupovat.

Obrázek 5 - Typy vůdců²⁶

²⁴ ROCK, David. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9. Str. 21

²⁵ KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

²⁶ Obrázek z knihy: KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

Storey (1989) způsob vedení označuje jako direktivní, tvrdý či naopak inspirativní, měkký.

- Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů – tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, díky kterým může organizace uspět a získat konkurenční výhodu. Lidé jsou tedy řízení jako ekonomický faktor. Je na ně nahlíženo podnikatelsky a strategicky.
- Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Vidí pracovníky jako vysoce ceněné aktivum organizace. „*Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti...*“²⁷

David Rock uvádí Metodu ledovce. „*Model vysvětluje, jak jsou naše výsledky (results) ovlivňovány naším chováním (behaviours). Tyto dva prvky ledovce jsou pro ostatní viditelné - lidé kolem nás si všimají našich výsledků a našeho chování. To ale není vše, co ovlivňuje výkonnost. Pro ostatní, již neviditelné, je myšlení (thinking), emoce (emotions) a část chování. Z ledovce jasně vyplývá, že naše myšlenky jsou základem, který ovlivňuje pocity, emoce, ty ovlivňují chování a zvyky, které vedou k výsledkům. Chcete-li zlepšit výkonnost, neefektivnějším způsobem, jak to udělat, je začít u dna – zlepšit myšlení.*“²⁸

2.2.7 KOUČOVÁNÍ

Koučování je jednou z metod pro zvyšování efektivity zaměstnanců a také vedení. „*Koučování umožňuje vysoce efektivně nalézat skutečné hodnoty a vytvářet soulad, bez něž nelze optimalizovat výkonnost společnosti.*“²⁹ Whitmore se dále zmiňuje o tom, že koučování uvolňuje potenciál člověka a je tak prostředkem k maximalizaci jeho výkonu. Koučování se soustřeďuje na stav naší mysli a lze jej použít například v následujících případech:

- Motivace zaměstnanců
- Delegování
- Řešení problémů
- Vztahové problémy
- Vytváření týmů
- Osobní růst zaměstnanců

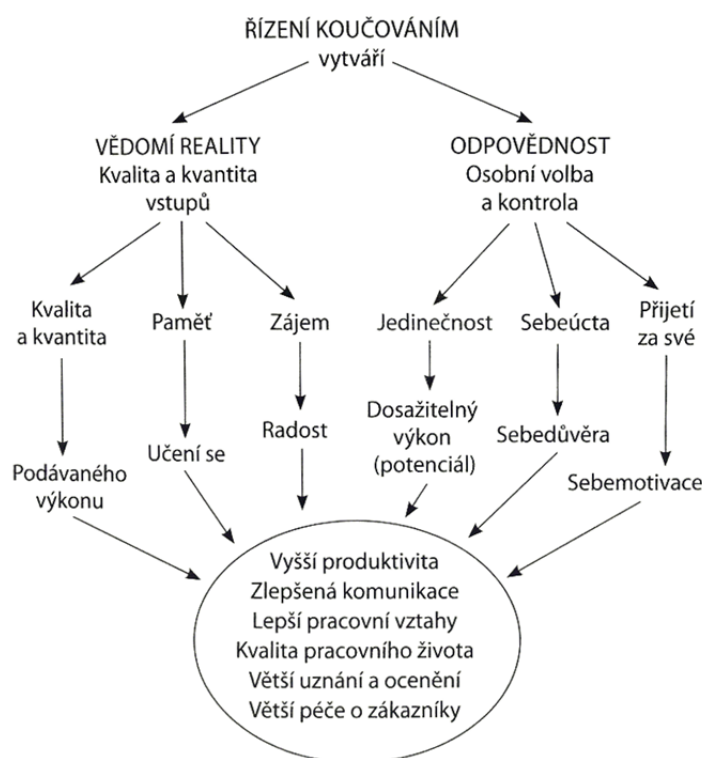
Koučování je technikou, kdy člověk lépe vnímá a uvědomuje si realitu a zároveň je v něm posilována odpovědnost za jeho rozhodnutí a konání. Hlavní vnitřní bariérou, bránící využívat

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2. Str. 33

²⁸ ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9. Str. 21

²⁹ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 13

potenciál, je podle účastníků Whitmorových seminářů především strach z neúspěchu, nedostatečná důvěra ve vlastní schopnosti, pochyby o sobě samých, nedostatek sebevědomí. Koučink tedy pomáhá rozvíjet důvěru ve vlastní schopnosti a napomáhá k otevírání a využívání potenciálu. „Důvěra ve vlastní schopnosti se vytváří tím, že přijímáme rozhodnutí, úspěšně jednáme a přijímáme plnou odpovědnost za své úspěchy i selhání. Úspěch plodí úspěch.“³⁰ Koučování tedy pomáhá k podpoře sebedůvěry a odpovědnosti jednotlivých členů v týmu. Pomáhá také utvářet tým stylem otevírání potenciálu všech členů a vytvářením prostředí důvěry.



Obrázek 6 - Proces koučování³¹

2.2.8 FIREMNÍ KULTURA

Jim Collins pojednává v knize Jak z dobré firmy udělat skvělou³² o tom, jak důležité je správné seskupení lidí. Přirovnává firmu k autobusu. Vysvětluje, že firmy, které dlouhodobě dosahují skvělých výsledků, používají opačný princip, než původně výzkumníci očekávali. „Nejdříve dostali do autobusu správné lidi (a ty nesprávné ven) a teprve potom vymysleli, kam s ním pojedou“. V podstatě říkali následující: „Podívejte se, já ve skutečnosti nevím, kam bychom s tímhle autobusem měli jet. Vím ale také tohle:

³⁰ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 29

³¹ Obrázek z knihy: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3

³² COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

*kdýž dostaneme do autobusu správné lidi, tyhle správné lidi posadíme na správná sedadla a nesprávné lidi dostaneme ven, pak vymyslíme, jak je dostat někam, kde budeme skvělí.*³³ Nebo jak to shrnuje následně v citátu: „*Skvělá víze bez skvělých lidí nemá význam.*“

Tony Hsieh v díle Štěstí doručeno³⁴ se také vyjadřuje k firemní kultuře. V jedné kapitole se zabývá otázkou, jak vybudujete a udržíte kulturu, kterou chcete? Ve firmě Zappos má pohovor dvě části. V první části s uchazečem proberou praxi v oboru, technickou zdatnost atd. a v druhé, jestli uchazeč zapadne do firemní kultury. Uvádí, že dokonce mnoho nadaných lidí odmítli právě proto, že do kultury nezapadli. Oficiálně kulturu Zapposu definovali základními 10 hodnotami:

1. Nadchněte zákazníky kvalitou služeb.
2. Přijměte a podporujte změny.
3. Vytvářejte zábavné a výstřední věci.
4. Buďte podnikaví, kreativní a otevření.
5. Snažte se o růst a vzdělávání.
6. Budujte si otevřené a upřímné vztahy prostřednictvím komunikace.
7. Vytvářejte pozitivní týmový a rodinný duch.
8. Udělejte mnoho s málem.
9. Buďte zapálení a odhodlaní.
10. Buďte skromní.

Tzv. „Hawthornské studie“³⁵ prokázaly, že výkon dělníků je vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení zajímá...od této doby lze říct, že spokojenost lidí utváří primárně psychologická otázka.

2.2.9 MODEL SVOBODNÉ FIRMY

Carney a Getz v knize Svoboda v práci³⁶ pojednávají o faktu, že svoboda se nachází ve všech aspektech našeho života. Chceme mít tu možnost rozhodovat sami za sebe, mít možnost vlastní volby, být svobodní. Tento model umožňuje rozvoj osobnosti a také týmové spolupráce.

Dále definují, že tomu tak v pracovním prostředí mnohdy není. „*Jakmile však dojde na práci, zbytečně mnoho lidí je všelijak utiskovaných, omezovalých a sešněrovaných pravidly a byrokracií, která jim v konečném*

³³ COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. Str. 58

³⁴ HSIEH, Tony. Štěstí doručeno: pohled do budoucnosti firem, které vytvářejí štěstí, pak peníze. 2. vyd. Překlad Viktor Jurek. Praha: PeopleComm, 2010. ISBN 978-80-87917-05-3.

³⁵ In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Hawthornsk%C3%BD_experiment

³⁶ CARNEY, Brian M a ISAAC GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.

*důsledkem nedovolí pracovat tak, jak nejlépe dovedou. Kvůli těmto omezením mají lidé pocit, že nad svými pracovními životy nemají kontrolu, což u nich postupem času vede ke stresu, únavě a znechucení.*³⁷ Už dříve William L. McKnight, ředitel společnosti 3M, vyjádřil: „Když postavíte kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce. Dejte lidem prostor, který potřebují.“³⁸

Svoboda v práci znamená obejít se bez byrokracie a kontroly shora. To, že je možné pracovní svobody dosáhnout, dokazují svým fungováním svobodné firmy, které se dokázaly zbavit celé škály kontrolních mechanismů. Model svobodné firmy lze aplikovat v různých oborech, což dokazuje slévárna mosazi ve Francii, pojišťovací společnost v Texasu a další.

Univerzální návody jak dosáhnout svobody v práci:

- 1) Přestaňte mluvit, začněte poslouchat, odstraňte všechny symboly a praktiky, které lidem brání, aby se cítili skutečně rovnocenní.
- 2) Otevřeně a aktivně vysvětľujte svou firemní vizi, aby ji i vaši lidé začali považovat za svou vlastní.
- 3) Přestaňte se pokoušet motivovat zaměstnance, místo toho vytvořte prostředí, které vašim lidem umožní rozvíjet se a rozhodovat o sobě samých – a nechte je, ať se motivují sami, pokud jsou srozuměni s vizí z kroku č. 2, sami najdou cesty, jak ji uskutečnit.
- 4) Zůstaňte ve střehu, abyste zachovali svobodné prostředí své společnosti, staňte se strážcem vaší firemní kultury.

Předpoklady pro dosažení svobody v práci můžeme hledat také v rámci rozvoje osobnosti, o čemž pojednává Steven Covey v knize 7 návyků skutečně efektivních lidí. Prostředí svobodné firemní kultury mohou lépe projevít lidé, kteří jsou vyspělí tzv. vzájemně závislí. Tento termín je třetí v pořadí hned po závislosti a nezávislosti. Člověk se rodí v závislosti, kdy se o něj starají rodiče. Poté postupuje přes nezávislost, kdy je schopen vést a řídit sám sebe až po vzájemnou závislost, kdy může začít vést ostatní. „Kromě toho mnohem hlouběji pochopíte, že efektivních vztahů vzájemnosti mohou dosáhnout pouze skutečně nezávislí lidé.“³⁹ Vzájemná závislost a efektivní vztahy můžou být dobrým předpokladem pro vytvoření svobodných principů vedení.

³⁷ CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Břejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3. Str. 11

³⁸ CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Břejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3. Str. 11

³⁹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 196

2.3 ROZVOJ OSOBNOSTI

2.3.1 DEFINICE OSOBNOSTI

„OSOBNOST, ono magnetické něco, které lze snadno rozeznat, ale obtížně definovat, není něčím, co získáváme z vnějšku – je to spíš něco, co osvobozujeme zevnitř.“⁴⁰

Když se podíváme na slovo osobnost z lingvistického hlediska. „Český termín osobnost je odvozen ze slova osoba, které koresponduje s latinským termínem persona. Termín persona původně znamenal masku, kterou si nasazovali herci antického dramatu po dobu hry. Soudí se, že význam slova persona pochází z per-sonare = proznívati skrz.“⁴¹

„Osobností je člověk potud a natolik, pokud a nakolik jeho činy vycházejí z něho samého, pokud vyjadřují jeho zkušenost, jeho dovednost a nejsou jen mechanickým napodobením, kopií nějakého vzoru nebo ztělesněním role, o níž se individuum domnívá, že mu pomůže získat a zastávat určitou pozici“⁴² Osobností může tedy být každá lidská bytost, která si uvědomuje svůj život a je jedinečná tím, že existuje.

Další pohled podle slovníku psychologie od Hartla a Hartlové⁴³ charakterizuje osobnost jako celek duševního života člověka. Podle Drapely: *„Osobnost je definována jako dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Výraz chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální interakci a podobně.“⁴⁴*

„Skutečným klíčem k naší osobnosti je „obraz našeho já“, naše duševní a duchovní představa, kterou si o osobě vytváříme“⁴⁵. Pojem osobnost tedy můžeme vnímat ve dvou směrech. To jaký máme vnější obraz vůči světu. Osobnost, jak ji vnímáme my zevnitř, osvobozujeme ji a utváříme ji a poté jak nás vnímají ostatní, jak na ně působíme skrz naše chování. Prvním pojetím a definováním vlastního já se zabývali psychoanalytici. Tím druhým pohledem, jak se osobnost projevuje, se zabýval směr behaviorismu, kdy badatelé zkoumali chování, které je měřitelným a pozorovatelným jevem.

⁴⁰ MALTZ, Maxwell. *Psychokybernetika: nový způsob, jak žít plnějším životem*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-603-4. Str. 132

⁴¹ DANĚK, Jaroslav. *Osobnostní a sociální rozvoj* [online]. Brno, 2009 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:

http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9610/dan%C4%Bk_2009_bp.pdf?sequence=1. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ Institut mezinárodních studií Brno. Vedoucí práce Doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D. Str. 4

⁴² SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2004. Studium (Barrister & Principal). ISBN 80-86598-65-9. Str. 33

⁴³ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

⁴⁴ DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 2. opr. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-251-3.

⁴⁵ MALTZ, Maxwell. *Psychokybernetika: nový způsob, jak žít plnějším životem*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-603-4 Str. 7

2.3.2 VÝVOJ TEORIE OSOBNOSTI

Dle Knihy psychologie⁴⁶, byl Gordon Allport jedním ze zakladatelů psychologie osobnosti, kteří ji začali zkoumat podrobně. Předtím asi 400 př. n. l. rozpracovali téma psychologie osobnosti pouze Hippokratés a Galénos (asi 150 n. l.). Napsali díla o čtyřech letorách (starověká nauka o čtyřech živlech, které jsou podstatou veškeré hmoty: oheň-krev-sanguis, voda-hlen-flegma, vzduch-žluč-cholé, zem-černá žluč-melancholé⁴⁷). Poté se až do 19. století nikdo v psychologii nepokusil osobnost detailněji klasifikovat, přestože se vedly diskuze o „já“ neboli egu. Dlouhou dobu se tedy o teorii osobnosti nikdo nezajímal. Ve 20. století vznikly dvě hlavní psychologické školy – behaviorismus a psychoanalýza.

„Allport si představoval osobnost jako složitou kombinaci rysů, vztahů člověka, současného prostředí a motivace. Identifikoval dva naprosto odlišné přístupy ke zkoumání osobnosti: nomotetickou a idiografickou metodu. První metoda, nomotetická se snaží být co nejobjektivnější a nejvědeckější a jejím příkladem je zkoumání lidské inteligence.⁴⁸“ Tato metoda se soustřeďuje spíše na srovnávání určitých jevů, například introverze a extroverze, než na popis určité osoby. Výsledky této metody je možné přesně stanovit.

Druhá metoda, tedy idiografická, je naprostým protikladem nomotetické metody. Zkoumá konkrétního jedince do hloubky a bere v potaz jeho životopis, osobnostní rysy, jeho vztahy a také způsob, jakým daného člověka vidí druzí a jaké s ním mají zkušenosti. Tato metoda se svým důrazem na jednu osobu a jeden život více blíží psychoanalytické metodě a její výsledky nejsou přesně stanovitelné z hlediska nějaké soustavy. Obě metody jen ukazují, že na osobnost se lze dívat více z hlediska čísel nebo také z hlediska jedinečného přístupu.

„Osobnost je příliš složitá věc, než aby se dala svázat do svěrací kazajky nějakých pojmů.“ Gorgon Allport

Podívejme se na to, jak se vyvíjel pohled na osobnost v dalších letech *„Do konce 60. let 20. století se o osobnosti psalo nejčastěji jako o souboru geneticky zděděných behaviorálních vlastností jedince. Psychologové se snažili tyto vlastnosti definovat a měřit, protože se mělo za to, že je to podstatné k pochopení a spolehlivému předvídání lidského chování. Raymond Cattell identifikoval 16 různých osobnostních rysů. Hans J. Eysenck tvrdil, že jsou tři nebo čtyři.“⁴⁹* Ernest Tupes a Raymond Christal měli poté ještě představu, že rysů existuje pět. Walter Mischel v roce 1968 šokoval svět teorií osobnosti, protože ve svém díle prověřil výzkumy a

⁴⁶ COLLIN, Catherine. *Kniha psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0.

⁴⁷ HAVRÁNEK, Bohuslav, Jiří DANĚLKA a Josef HRABÁK. *Výbor z české literatury doby husitské*. Vyd. 1. Praha: Svazek druhý, Nakladatelství Československé akademie věd, 1964. Str. 577

⁴⁸ COLLIN, Catherine. *Kniha psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0. Str. 311

⁴⁹ COLLIN, Catherine. *Kniha psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0. Str. 326

předešlé teorie a zjistil, že jsou přesné přibližně z 9 % případů. Walter Mischel se zabýval tím, co o člověku skutečně vypovídá osobnostní test. Upozorňoval na to, že osobnostní test je pouhým vodítkem a je potřeba přihlídnout k vnějším faktorům – situaci a okolnostem, ve kterých se člověk nachází.

2.3.3 SMYSL ROZVOJE OSOBNOSTI

Rozvoj osobnosti směřuje k dosažení vyrovnanosti, naplnění seberealizace, dosažení výsledků a pocitu štěstí. Jedná se o využití lidského potenciálu. *„Zdravá osobnost je v každém okamžiku výsledkem předchozího vývojového procesu a přípravou následujícího sebeutváření. Člověk, který přestane uvědoměle hledat a uskutečňovat svou životní dráhu, může přežívat jako organismus, ale jeho osobnost, odumírá.“*⁵⁰ Mearns (1999, s. 171) se vyjadřuje: *„Osobní rozvoj se však těm, kdo ho neprožijí, nejobtížněji objasňuje.“*

Tento proces totiž vnímá každý jedinec svým jedinečným a neopakovatelným způsobem. *„Vždyť po celé lidstvo, tak jak se po statisíce let vyvíjelo, byla vždy charakteristická nespokojenost s dosaženým stavem. Jestliže někdo podlehně pocitu trvalé spokojenosti se sebou samým a nic už nedělá pro svůj rozvoj, začne zaostávat“*⁵¹. Pasivně přihlížet, jak život kolem nás plyne, by znamenalo stagnaci, pokud však chceme dosáhnout nějakého rozvoje, musíme se naučit přizpůsobovat se okolí a jít ruku v ruce s měnícím se světem.

Základem úspěchu člověka, jeho seberealizace a přežití odjakživa byla schopnost učit se, rozvíjet své schopnosti. Žijeme ve světě, který se neustále mění, vytváří a vyvíjí. *„Na člověka jsou kladeny nebývalé nároky na plasticitu a adaptační pružnost osobnosti.“*⁵² Paní Jana Nováčková uvádí, že dítě se od malička přirozeně touží učit a rozvíjet se. *„Dítě má vrozenou potřebu učit se, porozumět světu, potřebu zvědavosti. Učení je tedy motivováno jednoznačně vnitřně. Pokud dětem ponecháme vliv na jejich vlastní učení, je velká šance, že se touha učit udrží. Tedy místo otázky jak vyvolat skutečnou vnitřní motivaci je otázka, jak ji nezničit.“*⁵³ Proto je rozvoj osobnosti přirozeným procesem, který se rozvíjí zcela přirozeně, pokud mu není bráněno averzemi a strachy.

Jinou představu o rozvoji osobnosti má Maxwell Maltz. Ten píše, že: *„Cílem rozvoje osobnosti je dosahování štěstí. Když o někom řekneme, že „má dobrou osobnost“, chceme vlastně říci, že osvobodil svůj tvůrčí potenciál a je schopen vyjádřit své skutečné já. „Špatná osobnost“ a „potlačená osobnost“ je jedno a totéž. Člověk se „špatnou osobností“ nevyjadřuje své tvůrčí já. Takový člověk své já potlačil, spoutal, uzamkl a zabodil klíč. Člověk,*

⁵⁰ SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. Studium. ISBN 80-85947-80-3. Str. 33

⁵¹ TOMAN, Jiří. Jak zdokonalovat sám sebe. Ilustrace Adolf Born. Praha: Svoboda, 1980. Členská knižnice (Svoboda). Str. 21

⁵² PETRUŽELOVÁ, Markéta. *Cíle a metody osobnostního rozvoje* [online]. Brno, 2009 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: is.muni.cz/th/216504/ff_b/Cile_a_metody_osobnostniho_rozvoje.doc. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce Doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D. Str. 12

⁵³ TRACHTOVÁ, Zdeňk. *Psycholožka: Klasická škola tvoří nesvobodné lidi závislé na autoritách* [online]. MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-janou-novackovou-dgx-/domaci.aspx?c=A151114_145417_domaci_zt

s potlačenou osobností uvěznil své skutečné já ve vnitřním vězení, protože se bojí vyjádřit jej a být sám sebou. Příznaků potlačeného já je mnoho: nespěšlost, bojácnost, rozpačitost, nepřátelství, výčitky svědomí, nespavost, nervozita, podrážděnost, neschopnost vycházet s druhými.“⁵⁴ Rozvoj osobnosti tedy znamená objevovat své schopnosti, naplňovat svůj potenciál, vytvářet něco pro svět a tím dosahovat seberealizace a pocitu štěstí. Nejen z vytváření něčeho nového, ale také z objevování sebe sama a naplňování své cesty.

2.3.4 LIDSKÝ POTENCIÁL

Je základnou pro rozvoj. Každý ho má. Koneckonců, vzpomínáte si, jak jste se učili chodit? Říkala vám snad matka, co máte dělat? „Ve skutečnosti máme vrozený, přirozený potenciál učit se, jehož využití pokyny a instrukce jenom oslabují a narušují. Výrazy „dostat z někoho to nejlepší a „jeho skrytý potenciál“ naznačují, že v člověku se ukryvá něco, co je možné uvolnit.“⁵⁵

Lidský potenciál máme každý v sobě, přesto je zarážející, že ne každý jej naplňujeme a využíváme. „Hlavní vnitřní bariéra, která nám brání lépe využívat náš potenciál, je – bez ohledu na to, zda ji nazveme strach z neúspěchu, nedostatečná důvěra ve vlastní schopnosti, pochyby o sobě samých nebo nedostatek sebevědomí...“⁵⁶ Už Tomáš Baťa říkal, že správný manažer: působil jako „uvolňovatel“... *Lidský potenciál je způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama.*⁵⁷ Potenciál není potřeba vytvořit, jen jej uvolnit, tak aby člověk pochopil, že se může projevit a rozvíjet.

2.3.5 NAPLNĚNÍ OSOBNOSTI

Kniha psychologie uvádí názor psychoanalytiků, kteří tvrdili, že naplnění vrozených biologických pudů vede k uspokojení. Behavioristé zdůrazňovali význam uspokojování fyziologických potřeb, což zahrnuje potravu, spánek, sexuální život a až nová vlna v první polovině 20. století připouští, že cesta k vnitřní spokojenosti je mnohem složitější. Jedním z hlavních představitelů tohoto nového přístupu je Abrahám Maslow, zakladatel humanistické psychologie (psychologický přístup, podle něhož je pro pevné duševní zdraví klíčová svobodná vůle a seberealizace).

Abrahám Maslow vytvořil model, který ukazuje povahu lidské motivace a popisuje kroky, které musí člověk absolvovat, aby dosáhl sebeaktualizace. Na začátku jsou čtyři nedostatkové potřeby, ty všechny musí být naplněny, aby se člověk mohl přesunout do růstových potřeb, které určují psychické uspokojení: sebeaktualizace a sebetranscendence. Sebeaktualizace je definována jako:

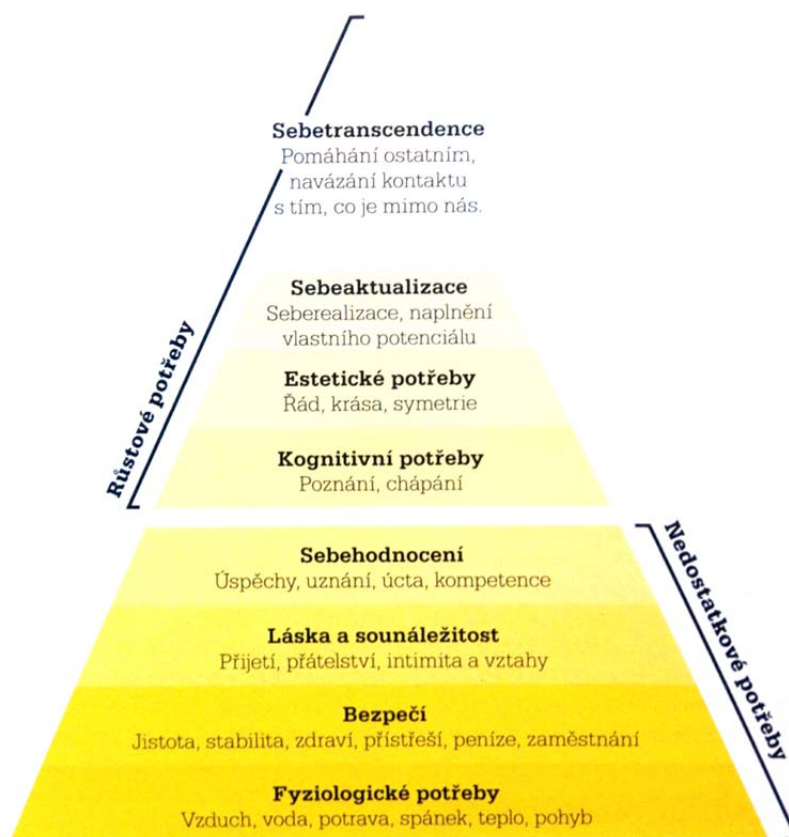
⁵⁴ MALTZ, Maxwell. *Psychokýbernetika: nový způsob, jak žít plnějším životem*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-603-4. Str. 133

⁵⁵ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 21-24

⁵⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3 Str. 28

⁵⁷ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

touha po seberealizaci a sebetranscendence je potřeba vyjít mimo sebe a propojit se s něčím, co nás přesahuje. Maslow také prohlašuje, že každý člověk má svůj individuální smysl života, k němuž jsme jedinečně uzpůsobeni. „*Součástí našeho směřování k naplnění je odhalit tento smysl a usilovat o něj.*“⁵⁸ Pokud vyjdeme z těchto předpokladů, je rozvoj osobnosti složitou záležitostí, ale pro spokojený život je nutností zkoumat svůj životní směr a otevírat svůj potenciál.



Obrázek 7 - Abraham Maslow – hierarchie potřeb⁵⁹

Viktor E. Frankl na tuto problematiku nahlíží následovně: „*Každý člověk je k něčemu povolán, má své specifické životní poslání. Proto nemůže být nikým nabržen, proto je život každého člověka jedinečný a neopakovatelný. Každý člověk má svůj specifický úkol - a neopakovatelnou, jedinečnou možnost ho realizovat.*“⁶⁰ Frankl potvrzuje svými slovy podobné tendence jako Maslow.

⁵⁸ COLLIN, Catherine. *Knihy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0. Str. 139

⁵⁹ Obrázek z knihy: COLLIN, Catherine. *Knihy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0

⁶⁰ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 123

Ze současnosti se k tématu vyjádřil kouč **Vladimír Svatoš**: „*Lidé netouží hlavně po penězích, chtějí v práci uznání, aby si jich někdo všimal. Je chybou lidí úkolovat, musíme lidi pro plnění úkolů získat, to je velký rozdíl.*“⁶¹

Člověk jako jediná bytost je řízený nejen instinkty, ale také smyslem. Covey píše, že: „*Pro osobnost je podstatné, že nejen reaguje na podněty, ale především je s to záměrně sledovat cíle, plánovat a předvídat. V tom se snad nejvíce liší osobnost od věcí, od mechanismů. V. E. Frankl tento rozdíl vyjádřil tezí, že člověk je mezi živými bytostmi jediným druhem, jehož jednání není ovládáno instinkty, ale smyslem.*“⁶²

V práci trávíme čím dál tím více času. Americký spisovatel **Studs Terkel** se k tomu vyjadřuje takto: „*Práce tak může přestat být „umíráním od pondělí do pátku“ a stát se posláním.*“ Projevuje se čím dál tím větší touha po naplnění a pocitu smyslu, což dokládá i tato studie. „*V dnešní době se zdá, že stále více lidí hledá více smyslu na pracovišti. Ve výzkumu v roce 2004, 70 procent respondentů potvrdilo, že chtějí, aby jejich pracovní život byl více smysluplný.*“⁶³ Toto je pouze důsledek. Pocit smyslu vzniká, když cítíme, že můžeme vědomě ovlivnit své konání, že se můžeme seberealizovat a vidět svůj otisk, výsledek práce v okolí, viz Maslow.

„*Pokud člověk nedělá to, k čemu je nejlépe uzpůsoben, nezáleží na tom, zdali jsou ostatní jeho potřeby naplněny, stále ho bude pronásledovat pocit roztěkanosti a nespokojenosti. Každý z nás musí objevit vlastní potenciál a vyhledávat příležitosti, ve kterých ho naplní – „čím člověk může být, tím musí být.“...⁶⁴*

Daniel H. Pink píše ve své knize Úplně nová mysl o tom, že honba za smyslem a významem se stala nedílnou součástí našeho života. Pojednává o faktu, že kdysi bylo základem našeho života přežití, což už je dávno pryč. Dneska máme dobu nadbytku a s ní přichází změny. „...*nadbytek uvolnil doslova stamiliony lidí ze zápasu o přežití, čímž, jak píše ekonom Robert William Fogel, nositel Nobelovy ceny, umožnil, aby se cestě za seberealizací věnovala téměř celá populace a už ne pouze její nepatrný zlomek.*“⁶⁵

⁶¹ Lidé netouží hlavně po penězích, chtějí v práci uznání, aby si jich někdo všimal, říká kouč. In: *Aktuálně.TV* [video online]. Praha: Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://video.aktualne.cz/dvtv/penize-nejsou-pro-lidi-hlavni-motivaci-chteji-v-praci-hlavne/r~ceff66c0ca58311e5b745002590604f2e/>

⁶² SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. Studium. ISBN 80-85947-80-3. Str. 36

⁶³ HOLBECH, Linda a Nigel SPRINGETT. In *Search of Meaning at Work* [online]. Roffey Park Institute [cit. 2016-03-21]. ISBN 0 907416 52 7. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.1538&rep=rep1&type=pdf>

⁶⁴ COLLIN, Catherine. *Knihy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0. Str. 139

⁶⁵ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisféram*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2. Str. 39

2.3.6 BIOLOGICKÝ ZÁKLAD OSOBNOSTI – ANATOMIE A FYZIOLOGIE MOZKU

„Výzkum anatomie a fyziologie mozku je jedním z nejcennějších nástrojů při studiu architektury osobnosti. U některých částí mozku je už dobře znám jejich význam pro psychické funkce...“⁶⁶

Podívejme se na poznatky z odborné přednášky primáře MUDr. F. Koukolíka, DrSc., které jsou zde volně parafrázované.⁶⁷ Vývoj zkoumání mozku byl zdlouhavý od prvních trepanací (5 tisíc let př. n. l. – 12 tisíc let př. n. l.) přes rozvoj empirické vědy 17. století (Huyghens, Galileo), kdy se objevuje druhá představa o vztahu mozku a vědomí/duše, kterou rozvíjí Descartes. Podle něj je mozek jako hodiny, které mají něco společného s hydraulickým systémem. Až dnes poznání lidského mozku končí u mohutného rozvoje neurochemie, jež určuje, že mozek je neurochemický systém. Dále etologie, zobrazovací metody, zejména funkční, sociální psychologie, evoluční psychologie, výpočetní, kognitivní a afektivní neurověda v současnosti tvoří sedmou metaforu o vztahu mozku a chování: mozek je živý sociální počítač.

Za posledních deset let bylo uděláno obrovské množství výzkumů toho, jak funguje náš mozek. Díky různým naučným publikacím, seminářům atd. jsme schopni dozvědět se daleko více o tom, co máme centimetr za svým čelem. Náš mozek je nástrojem našeho úspěchu. Jeho používání je základem pro rozvoj osobnosti a naplňování lidského potenciálu. O složení mozku výborně pojednává **John Medina**. Zjednodušuje mozek na tři části. První část představuje nestarší neurální struktura tzv. mozkový kmen, nazýván jako plazí mozek. „*Mozkový kmen řídí většinu základních tělesných funkcí. Jeho neurony regulují dýchání, tlak krve, spánek a chuť.*“⁶⁸

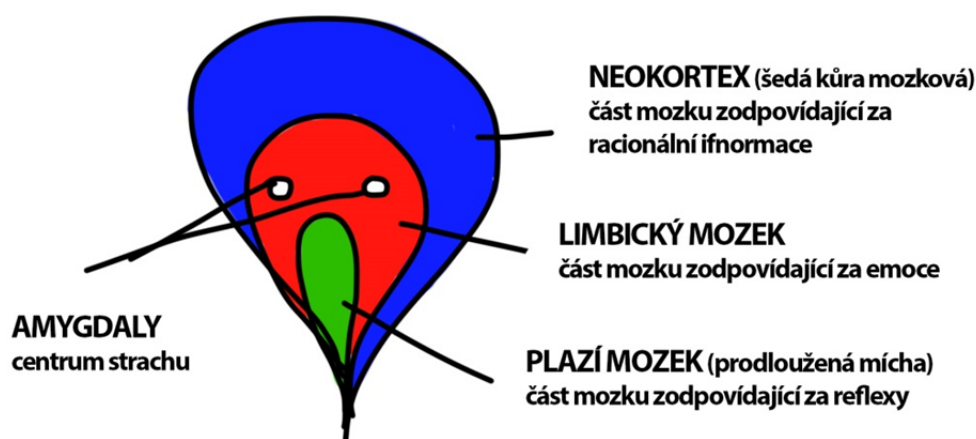
Další důležitá část, kterou budeme označovat jako emoční, má základní čtyři funkce: bojovnost, výživu, ústup a reprodukci. Její definice: „*Na horní část mozku je posazen limbický systém (paleomamalian brain), který se podobá soše škorpióna nesoucího mírně svrstělé vejce. Jeho funkce souvisí spíše s přežitím než s rozvíjením lidského potenciálu. Několik částí „druhého mozku“ hraje důležitou roli v pravidlech použití mozku. Klepeto škorpióna nazvané amygdala zodpovídá za pocity vzteku. Nebo strachu. Nebo příjemné pocity. Amygdala zodpovídá, jak za vznik emocí, tak za vzpomínky na ně.*“⁶⁹

⁶⁶ ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9. Str. 64

⁶⁷ KOUKOLÍK, František. VZTAH LIDSKÉHO MOZKU A CHOVÁNÍ. 1997., Povinně volitelný kurz, 3. lékařská fakulta UK Praha, Zimní semestr 2008/2009, František Koukolík

⁶⁸ MEDINA, John. *Pravidla mozku: nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5. Str. 44

⁶⁹ MEDINA, John. *Pravidla mozku: nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5. Str. 44

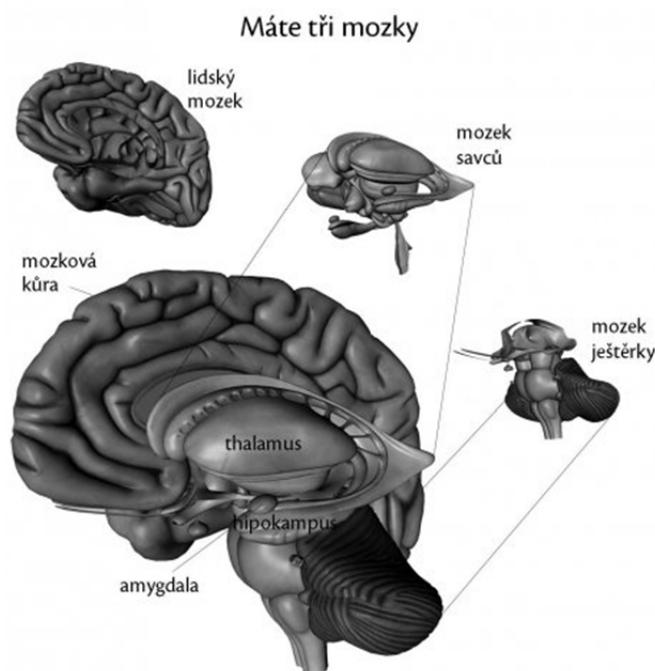


Obrázek 8 - Řez mozkiem

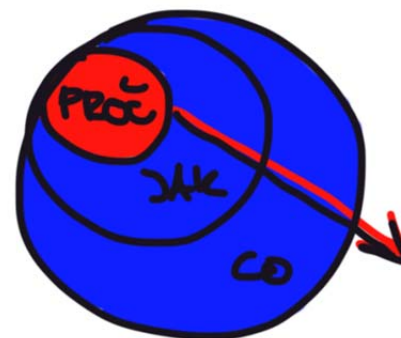
Poslední částí bude neokortex, část, kterou budeme označovat jako racionální. „*Nad tím vším se jako katedrála klene „lidský mozek“, nebo kortex. Kortex, který tvoří povrch mozku (šedá kůra mozková), je v hlubokém elektrickém kontaktu s vnitřkem mozku. Až do první světové války netušili, že každá oblast mozkové kůry je vysoce specializovaná, plní různé funkce od sluchových, zrakových až po paměťové.*“⁷⁰

Při vycházení z tohoto anatomického modelu zjišťujeme, že když cítíme nebezpečí – což se projeví jako stresor, mozek zmobilizuje amygdalu (centrum chemie nebezpečí), která začne vytvářet pocit strachu. Kdysi nás to primárně chránilo např. útok divoké zvěře, kdy jsme měli jednu jedinou šanci přežít. Potřebovali jsme být v okamžiku nastartovaní k akci. Vyplavení adrenalinu a neuromediátorů do těla bylo alfou omegou, kdy jsme byli schopni vyvinout větší sílu, bystřejší úsudek či rychlejší reakci. Dnes jsme „pocitu nebezpečí“ (stresoru) vystaveni také, např. jdeme na zkoušku (jdeme do něčeho neznámého a máme strach z budoucích pocitů), mozek to vyhodnotí hodně stejně a dostáváme se do distressu, který nám může dlouhodobě škodit. Co předtím bylo z hlediska přežití klíčové, je dneska kolikrát proti nám. Proto využití těchto nových studií může být zdravým základem ke šťastnějšímu a vědomějšímu životu s lepšími reakcemi na stresory. Podobně jako se naučíme řídit auto, se můžeme naučit řídit svůj mozek a poté i vědomý život.

⁷⁰ MEDINA, John. Pravidla mozku: nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5. Str. 44



Obrázek 10 - John Medina – rozdělení mozku⁷¹



Obrázek 9 - Zlatý kruh

2.3.7 ZLATÝ KRUH

Simon Sinek v knize *Začněte s proč*⁷², popisuje dva přístupy, jak můžete ovlivnit lidské chování. Buď můžete člověka k určitému typu chování přinutit (zmanipulovat) nebo inspirovat (aby to udělal sám od sebe). Technika Zlatého kruhu vysvětluje to, jak společnosti, lídři nebo lidé komunikují, aby své okolí inspirovali. „Schopnost inspirovat má i mnoho praktických každodenních použití. Můžeme jej uplatnit jako návod pro z kvalitnění svých vedoucích schopností podnikové kultury, přijímání zaměstnanců, vývoje produktů, způsobu prodeje i marketingu.“⁷³ Zlatý kruh se zabývá tím, že každý podnik či člověk ví, CO dělá. Každý snadno popíše výrobek nebo službu, co nabízí. CO lze definovat jednoduše. Některé podniky vědí i JAK dělají to, co dělají. Na základě JAK ukazují svou odlišnost nebo například speciální technologii, kterou používají. Chybí však jeden detail. PROČ to vlastně celé dělají. PROČ neznamená peníze, jde o přesvědčení, víru, smysl... „Většina lidí při přemýšlení, jednání či komunikaci postupuje z vnějšku dovnitř, od CO k PROČ, a to z dobrého důvodu – jde od nejjasnější věci k nejmohavější.“⁷⁴ Dále Sinek pojednává o tom, že pokud je firma, organizace schopna definovat svůj společný smysl,

⁷¹ Obrázek z knihy: MEDINA, John. *Pravidla mozku: nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5.

⁷² SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspiroují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

⁷³ SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspiroují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4. Str. 50

⁷⁴ SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspiroují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4. Str. 51

své PROČ, je schopna dlouhodobě dosahovat lepších výsledků, vytvářet firemní kulturu – otevřenější prostředí založené na důvěře a inspiraci, tímto způsobem vznikají také loajální vztahy.

Jak se sdílení smyslu dle Zlatého kruhu pozitivně projevuje ve firmě? Opět se odkáží na Simona Sinka, který ve své knize *Začněte s proč*⁷⁵ definuje to, jak fungují firmy, které mají definované své PROČ. **Pouze s jasným PROČ, když lidé budou věřit tomu, v co věříte vy, mohou vzniknout skutečně loajální vztahy.** Když má firma definované PROČ, může se to projevit:

- větší angažovaností lidí v dosažení společné vize,
- větší důvěrou v rámci kolektivu firmy,
- nadšením pro věc a sdílením pozitivních emocí,
- lidé budou cítit ve své práci smysl, budou vnímat, že jsou součástí něčeho většího,
- spokojeností akcionářů,
- vyšší kvalitou mimopracovního života člověka, zlepšení zdraví, emoční stability, menšího stresu.

Je to neviditelná věc, **důvěra**, která přivádí k vůdcům jejich následovatele. Následovatelé pak sami ochotně realizují věci, které je potřeba udělat. Důvěra hraje důležitou roli. Vzniká z pocitu, že někam patříme, že jsme součástí kultury nebo organizace, se kterou máme společné hodnoty a přesvědčení. A udržuje se tím, když se hodnoty a přesvědčení aktivně spravují. Pokud podnik nepracuje aktivně na tom, aby svůj zlatý kruh udržoval v rovnováze – **jasné PROČ, disciplína při JAK a konzistence v CO** – pak se důvěra začne vytrácet. Zejména je nutné, aby podnik, resp. jakákoliv organizace, aktivně připomínal své PROČ. Proč byl podnik založen, proč existuje, v co věří. Každý v podniku by měl cítit zodpovědnost za dodržování těchto hodnot a řídicích principů. Nestačí je jen napsat na nástěnku. To je pasivní přístup.

Díky rovnováze mohou lidé uvnitř věřit, že je každý na palubě ze stejného důvodu. Věří, že všichni jednají tak, aby „opustili organizaci v lepším stavu, než v jakém ji našli“. Tady se nachází i základ nadšení. Nadšení pro věc vzniká z pocitu, že jste součástí něčeho, čemu věříte, něčeho většího než vy sami. Když společnost nepracuje na udržování důvěry, ti, kdo pro ni pracují, jí nebudou věřit a hlavním hnacím motivem se pro ně stane vlastní zájem. Krátkodobě to nemusí znamenat nic hrozného, ale dlouhodobě to organizaci stále více oslabuje.

Herbert Kelleher, vizionář stojící za úspěchem Southwest Airlines, to moc dobře věděl. Chápal, že chce-li dostat ze svých zaměstnanců to nejlepší, musí vytvořit prostředí, ve kterém budou cítit, že se

⁷⁵ SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirovaly k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

o ně společnost skutečně stará. Věděl, že se budou překonávat, když budou cítit, že jejich práce má smysl.

2.3.8 PŘEVZETÍ ODPOVĚDNOSTI

Převzetí odpovědnosti souvisí s důvěrou ve vlastní schopnosti, jak o tom píše Whitmore. „*Důvěra ve vlastní schopnosti se vytváří tím, že přijímáme rozhodnutí, úspěšně jednáme a přijímáme plnou odpovědnost za své úspěchy i selhání. Úspěch plodí úspěch.*“⁷⁶ Podobně se vyjadřuje i Tomáš Baťa: „*Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídití svoji práci a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Dosavadní naše zkušenost nás učí, že jest těžší naučit lidi samostatně myslet, než je naučit poslouchat. Milosrdenstvím a dary lidem nepomůžeme. Musíme je naučit, aby spoléhali na sebe a pomohli si sami.*“⁷⁷ Převzetí odpovědnosti je tedy klíčem k posunu a rozvoji osobnosti.

Autor Covey se vyjadřuje i k tomuto tématu. Ukazuje jaká síla a svoboda se skrývá v převzetí odpovědnosti, poté si uvědomíme i svou svobodnou volbu. „*Obvinovat všechny a všechno z našich problémů a obtížných úkolů, které musíme řešit, může být ve společnosti normou. Může rovněž přinášet dočasnou úlevu od nepříjemných pocitů, které tyto problémy přináší - ale také nás to s nimi nezanedbatelně svazuje. Ukažte mi někoho, kdo má dost pokory a odvahy na to, aby přijal a převzal odpovědnost za svoji situaci a aby iniciativně a tvořivě tyto problémy řešil nebo hledal možnosti, jak se s nimi vypořádat a já vám ukážu, jaká síla se skrývá v možnosti volit si.*“⁷⁸

Slovo odpovědnost znamená mít schopnost volit si odezvu. Viz definice: „*Podívejme se na slovo odpovědnost (responsibility) z etymologického hlediska. Je složeno ze dvou částí - response (odezva) a ability (schopnost). Odpovědnost je schopnost volit si odezvu. Vysocí proaktivní lidé si tuto odpovědnost uvědomují. Nesvalují vinu za své chování na okolnosti a na podmínky, jimž byli vystaveni. Jejich chování je mnohem více výsledkem vlastní vědomé volby...*“⁷⁹

2.3.9 AKCESCHOPNOST A PROKRASTINACE

Covey pojednává o vlastnosti pod pojmem „proaktivita“. Proaktivita velmi úzce souvisí s převzetím odpovědnosti. Přírozenou vlastností člověka je jednat. Každá buňka přirozeně touží po životě. „*Slovo proaktivita ve většině slovníků nenaleznete, přestože v publikacích věnovaných managementu se dnes vyskytuje poměrně běžně. Být proaktivní znamená něco víc než jednat iniciativně. Být proaktivní znamená převzít odpovědnost*

⁷⁶ WHITMORE, John. *Končování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3. Str. 29

⁷⁷ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský, 2013. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9. Str. 96

⁷⁸ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 11

⁷⁹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 68

*za vlastní život. Naše chování není funkcí podmínek, v nichž se nacházíme, ale odvíjí se od našich rozhodnutí. Pocity můžeme podřadit hodnotám. Být proaktivní znamená jednat iniciativně a nést odpovědnost za to, že se věci stanou.*⁸⁰

Když je proaktivita potlačena, nastává prokrastinace. O tomto pojmu pojednává Petr Ludwig⁸¹. Definuje ji jako chorobné odkládání úkolů a povinností. „Místo důležitých věcí, ve kterých vidíme smysl, často děláme něco nepodstatného.“ Popisuje, že nad prokrastinací zvítězíme, zlepšíme-li svoji motivaci, akceschopnost, výstupy a objektivitu.

Jiný důvod proč je akceschopnost potlačena uvádí John Whitmore⁸². Příčinou je to, že nevidíme na cestu – buď si ji neumíme představit, nebo v ní nevidíme smysl či nám ve vidění na cestu, konání brání averze. Averze jsou způsobeny nejčastěji emočními bloky. Autor uvádí vzorec $V = P - I$ (výkon se rovná potenciál mínus interference). Interferencemi, averzemi, strachy se myslí vše to, co brání rozvoji a naplňování potenciálu. To, co brání činům. Protože přirozenou vlastností člověka je konat. Síla konat je v každém z nás. Například metoda koučování podle Whitmora pomáhá uvědomit si stav svého potenciálu a své interference definovat. S odstraňováním těchto bloků se dá pracovat, dá se podpořit akceschopnost a tak zvýšit výkonnost člověka.

2.3.10 SEBEUVĚDOMĚNÍ, SEBEVĚDOMÍ A SEBEDŮVĚRA

Každý z těchto pojmů můžeme z lingvistického hlediska rozdělit na dvě slova. Sebe-uvědomění, sebe-vědomí či sebe-důvěra. Na první úrovni je si člověk vědom sám sebe. Uvědomuje si, že je v přítomnosti, uvědomuje si své možnosti, uvědomuje si sám sebe. „*Představte si sami sebe, jak sedíte v křesle a čtete. Dokážete se na sebe podívat, jako kdyby to byl někdo jiný? Ted' zkuste něco jiného. Myslete na to, v jakém rozpoložení jste. Dokážete určit, jakou máte náladu? Co pociťujete? Jak byste popsali svůj vnitřní duševní stav? Nyní se na chvíli zamyslete, co právě teď dělá vaše mysl. Uvažujte rychle a pozorně? Máte pocit, že vaše myšlení přechází od tohoto cvičení k úvahám o jeho smyslu a naopak? Schopnost takto uvažovat má jenom člověk. Ostatní živí tvorové ji nemají. Nazýváme ji "sebeuvědoměním", případně hovoříme o schopnosti přemýšlet o tom, jak vlastně myslíme. Díky této schopnosti můžeme vyhodnocovat zkušenosti jak vlastní, tak i druhých lidí, a učit se z nich. Díky ní si můžeme vytvářet návyky a zase je opouštět.*⁸³

Sebe-vědomí a sebe-důvěru můžeme vnímat jako další stupeň, kdy člověk věří, důvěřuje svým vlastním schopnostem a tomu, že je schopen dosahovat svých představ, svých cílů. „*Míra sebevědomí*

⁸⁰ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 68

⁸¹ LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

⁸² WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

⁸³ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 64

má velký vliv na psychiku člověka i na jeho výkon. Dokáže velmi ovlivnit kvalitu vnímání, pozornosti, paměti i charakter zaměřenosti člověka. Říkáme, že sebevědomí je podstatným regulačním prvkem psychiky a že vytváří jeden ze základních předpokladů úspěšnosti člověka. Míra sebevědomí je u různých jedinců odlišná. Záleží na vzájemném poměru míry jeho sebedůvěry (nakolik si věří, očekává úspěch v dané činnosti) a aspirací (jak náročné, vysoké cíle si stanovuje).“

Podle Evy Urbanovské a Pavla Škobrtla⁸⁴ se můžeme na spojitost sebevědomí a sebedůvěry podívat blíže.

- **Jedinci s přiměřeným sebevědomím** mají přiměřenou sebedůvěru, dokáží reálně posoudit vlastní možnosti, volí si cíle adekvátní svým schopnostem. Jejich sebepojetí není příliš závislé na aktuálním úspěchu či neúspěchu, snese kritiku i srovnávání s ostatními.
- **Jedinci s malým, nízkým sebevědomím** jsou naopak velmi závislí na hodnocení druhých, velmi citlivě reagují na neúspěch, neumí přijímat kritiku, srovnávání pocítují jako stav ohrožení. Jsou nejistí, snadno se vzdávají. Často mají velmi sníženou sebedůvěru, nevěří, že zvládnou náročnější úkoly, a volí nízké a snadné cíle.
- **Jedinci s vysokým sebevědomím** mají často zvýšenou sebedůvěru, přeceňují své schopnosti a volí si příliš vysoké a náročné cíle. Z psychologického hlediska jsou na tom relativně dobře, jsou klidní, vyrovnaní. Mají však nereálný sebeobraz a mohou často zažívat neúspěchy. Předpokladem úspěšnosti a dalšího osobnostního rozvoje je přiměřené reálné sebevědomí.

2.3.11 SEBEREALIZACE

„Pro člověka je přirozené aktivně jednat, ne pasivně vyčkávat, co se přihodí.“⁸⁵ Když se podíváme na dítě, tak zjistíme, že jej od malička žene proaktivita, touha poznávat, později touha po uznání, touha po naplnění a touha po tom, něco po sobě na tomto světě zanechat nebo být nějak užitečný. *„Na vrcholu hierarchické struktury potřeb se nachází potřeba seberealizace (potřeba plně využít svůj potenciál, plně využít možnosti růstu a rozvoje). Tato potřeba se u člověka objevuje, když uspokojí potřebu úcty (ze strany druhých lidí i potřebu sebeúcty) a není tudíž hnán kupředu potřebou prokázat své kvality, ať už sobě nebo druhým lidem. Primární potřebou lidí na této úrovni hierarchie potřeb je potřeba nalézání významu a smyslu svého konání a života. Chtějí, aby jejich práce i všechno ostatní co dělají, stejně jako jejich existence měly smysl, aby byli prospěšní a užiteční*

⁸⁴ URBANOVSKÁ, Eva a Pavel ŠKOBRTAL. Sociální a pedagogická psychologie pro speciální pedagogy [CD-ROM]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3066-9. Str. 102

⁸⁵ COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 72

ostatním lidem. ⁸⁶ Tato hierarchie je zde zmíněná právě jen kvůli prvku seberealizace. Protože dnes je doba nadbytku, o které hovoří také Daniel H. Pink.⁸⁷ Protože máme zabezpečeno zdraví, veškeré fyzické potřeby, bydlení...proto dnes nastává doba, kdy lidé touží po naplnění smyslem, po tom projevit se a zanechat tak svůj otisk v reálném světě. Chtějí naplnit svůj potenciál. To je i dnes největším motivem.

2.3.12 POSLÁNÍ, OSOBNÍ VIZE - SEBEŘÍZENÍ

Stanovení poslání či osobní vize je základem pro určení životního směru, kterým chceme jít, pro stanovení základních hodnot, podle kterých vnitřně jednáme. Dana Linkeschová ve svých skriptech vysvětluje poslání následovně: „*Poslání (ať již naše vlastní či naší organizace) spíše objevujeme než vymýšlíme. Souvisí s cílem KAM chci dojít, CO chci dokázat. Tvorba životního poslání vychází přímo z centra toho, na co se chceme vědomě zaměřit, Centrum našeho zaměření se skládá především z hodnot, nejlepších představ a smyslu našeho života, podle něhož si stanovujeme naše krátkodobé i dlouhodobé cíle.*“⁸⁸

V případě, že chceme sami sebe řídit, je nejdříve potřeba si stanovit vlastní směr, osobní poslání, vizi. V životě se vyskytuje spousta možností, jako dělat práci, jak se zachovat v životních situacích, jak se rozhodovat. Pokud máme jako hlavní své myšlenkové krédo, osobní vizi (princip osobního vedení) jsme schopni se podle něj rozhodovat a řídit (sebeřízení). Jak například úspěšní lidé reagují na situaci, kdy se jedná o nepříjemnou činnost, ve které však nachází smysl, protože ta činnost souhlasí s jejich osobní vizí. „*Úspěšní lidé mají ve zvyku dělat věci, které neúspěšní dělají neradi. Neznamená to, že by je dělali rádi. Dokáží ale svoji nechuť podřídít svému záměru. Abychom to dokázali, musíme mít cíl, poslání, jasnou představu o tom, kam směřujeme a co je pro nás skutečně podstatné, co jsou naše nejvýznamnější hodnoty. Musíme pokaždé, když se jich dotkneme, počítovat palčivé vnučení "Ano!", které nám umožňuje říci "Ne" ostatním věcem. To vyžaduje nezávislou vůli, udělat i to, do čeho se nám nechce, řídit se spíše svými hodnotami než momentálními popudy, nutkáními a touhami.*“⁸⁹

⁸⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3. Str. 122

⁸⁷ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2. Str. 37

⁸⁸ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., Str. 90

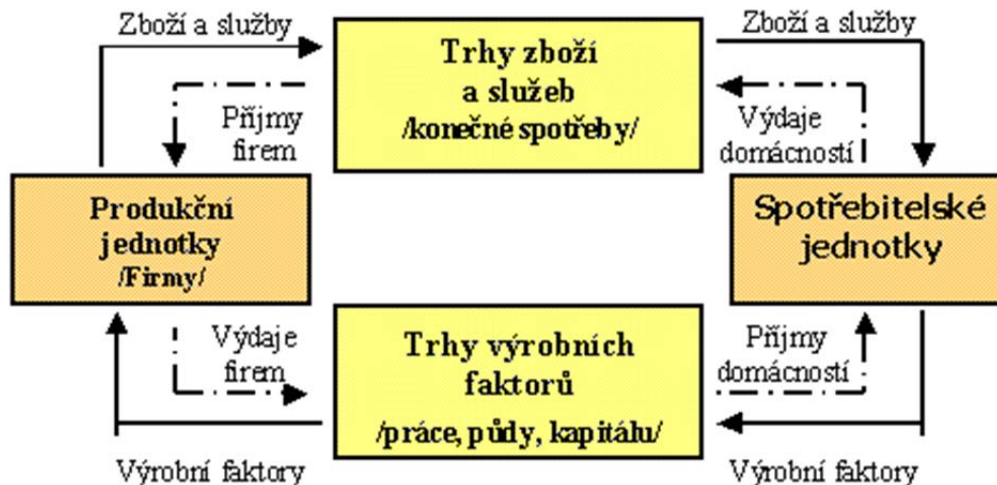
⁸⁹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9. Str. 142

2.4 PRACOVNÍ TRH

Celý svět je řízen střetem nabídky s poptávkou. „*V ekonomice je trh práce ovlivňován výrobním procesem a spotřebou a je tvořen třemi základními faktory – nabídkou práce, poptávkou po práci a cenou práce. Práce je výrobním faktorem, který se na jedné straně nakupuje, a na druhé straně prodává.*“⁹⁰

Pokud dojde k propojení, vzniká spolupráce, kdy kooperujeme se vzácnými statky svými i druhých. Tím se obecně zabývá ekonomie. „*Ekonomie studuje, jak se lidé rozhodují v podmínkách vzácnosti zdrojů a jaký vliv má jejich volba na společnost*“⁹¹. Mezi směnu vzácných zdrojů a statků patří také trh práce. „*Základem fungování každé společnosti je shromáždění a vzájemné propojení čtyř stěžejních zdrojů. Materiální zdroje, Finanční zdroje, Informační zdroje, Lidské zdroje.*“⁹²

Na trhu práce prodáváme či nabízíme sami sebe, svůj um, svou přidanou hodnotu a očekáváme pro ni využití a směnu za peníze „*Lidé svou účastí na trhu uspokojují své vlastní potřeby. Trh nabízí nepřehledné množství zboží, které člověku poskytuje všechny možnosti vedoucí nejen k jeho pocitu blaženosti, ale i pokrývající jeho základní existenční potřeby a nabízí tak pocit jistoty. Člověku se díky směně otevírá možnost získat za výměnu prakticky cokoli od materiálních potěšení až po autentické zážitky.*“⁹³



Obrázek 11 - Ekonomické propojení trhů⁹⁴

⁹⁰ VÁCLAVÍKOVÁ, Anna, Helena KOLIBOVÁ a Alena KUBICOVÁ. Problematika trhu práce a politiky zaměstnanosti. Vyd. 1. Opava: Optys, 2009. ISBN 978-80-8581-976-2. <http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/download.pl?objekt=7614>

⁹¹ FRANK, Robert H a Ben BERNANKE. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.

⁹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

⁹³ FRANK, Robert H. *Mikroekonomie a chování*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.

⁹⁴ Obrázek dostupný z: <http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/download.pl?objekt=7614>

2.4.1 Generace X a Y

Podle studie⁹⁵ společnosti ManpowerGroup, zabývající se službami během životních cyklů zaměstnanců. Generace X jsou označeni lidé narození od roku 1965 do roku 1974, jako Generace Y poté lidé narození po roce 1976. Každá lidská generace má jiný styl života. Nová generace Y má jiný vztah k penězům. Více si půjčuje. Co se týče stability práce, oproti generaci X nevyhledávají natolik pevné a dlouhodobé pracovní místo. Článek společnosti vysvětluje jiné požadavky následovně: „Generace Y si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž jejich firma působí. Rovněž klade důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost se poradit se zkušenějšími kolegy. Usiluje o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci.“⁹⁶

David Rock se vyjadřuje k těmto generacím také. „Do vedoucích pozic nastupují nové generace, jejichž potřeby se liší od potřeb předchůdců. Tito lidé očekávají od organizace více. Chtějí se osobně rozvíjet, oceňují svobodu a nezávislost. Mají rádi rozmanitost a změnu. Tito lidé potřebují jiný typ „šéfa“, než jaký produkuje naše kultura. Ta produkuje šéfy stylu „přikaz a zkontroluj“. Potřebují leadery, kteří jim pomohou vyniknout a využít v práci jejich potenciál. Leadery, kteří zdokonalí jejich myšlení. ... Když přichází podnět k velké změně, prvním úkolem člověka ve vedení je změnit lidské myšlení. Znovu ale vidíme, že většina leaderů je naučena měnit procesy nikoli lidi.“⁹⁷

V návaznosti na žádosti generací X a Y by klíčovou vlastností dnešních leaderů mělo být tvořit na pracovišti smysl – meaning. „Pro mnoho autorů (Conger, Schein, Kotter) je klíčovou funkcí vůdců vytvářet smysl. Podobně pozorují tuto skutečnost Bennis a Nanus: "Velcí vůdci často inspirovali své následovníky k lepším výsledkům, výkonům (otevírání potenciálu), pomocí toho, že jim ukazují, jak jejich práce přispívá k prospěšným cílům. Je to emocionální působení na nejzákladnější lidské potřeby - potřeba být důležitý, vidět rozdíl, změnu či posun, cítit se užitečný, být součástí úspěšného a hodnotného, prospěšného podniku.“⁹⁸

Dále se Rock vyjadřuje k tomu, že je to především kvalita leadershipu, která ovlivňuje to, jak bude i nová generace v práci spokojená. „Naše praktiky leadershipu nejsou v souladu s každodenním životem organizací. Výsledkem je zvětšující se propast mezi způsobem, jak jsou zaměstnanci v práci řízeni, a způsobem, jakým chtějí být řízeni. V této oblasti byl proveden nespočet průzkumů. Podle jejich závěrů je „šest z deseti

95 GENERACE Y - SEZNAMTE SE! [článek online]. Praha: Manpower Group [cit. 2016-03-21]. Dostupné z:

<http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>

96 GENERACE Y - SEZNAMTE SE! [článek online]. Praha: Manpower Group [cit. 2016-03-21]. Dostupné z:

<http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>

97 ROCK, David. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat! Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9. Str. 20

98 HOLBECH, Linda a Nigel SPRINGETT. In Search of Meaning at Work [online]. Roffey Park Institute [cit. 2016-03-21]. ISBN 0 907416 52 7. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.1538&rep=rep1&type=pdf> Str. 23

(autorem volně přeloženo z anglického originálu)

pracovníků špatných“ a „74 procent personálu není aktivně zapojenou do práce“. Nahlédněte do těchto průzkumů a uvidíte, že na vrcholu seznamu stížností je kvalita leadershipu.“⁹⁹

2.4.2 VÝVOJ TRHU Změna a prognóza pracovního trhu

Podle Daniela H. Pinka se s postupem doby udály změny v tom, jak nabízíme na trh práce sami sebe. „Kdysi dávno se prodejem zabývali pouze někteří lidé. Každý den tyto lidi prodávali různé věci, my ostatní jsme je vyráběli a všichni byli šťastní. Jednoho se svět začal měnit. Více nás začalo pracovat samo na sebe“¹⁰⁰. Dále Pink pojednává o tom, že prodávat je lidské. Přesvědčujeme, ubezpečujeme a ovlivňujeme druhé, aby se vzdali něčeho, co mají, výměnou za to, co máme my.¹⁰¹

Podle seminární práce z univerzity obrany¹⁰² vědecko-technický rozvoj společnosti dosáhl takového stupně, kdy množství znalostí a informací nelze jedním člověkem zvládnout. Důkazem jsou vědecké závěry - za jaké období došlo ke zdvojnásobení znalostí lidstva:

Od počátku letopočtu do r. 1500 za 1500 let

Od r. 1500 do r. 1800 za 300 let

Od r. 1800 do r. 1900 za 100 let

Od r. 1900 do r. 1950 za 50 let

Od r. 1950 do r. 1970 za 20 let

V dnešní době se množství znalostí rok od roku rapidně rozšiřuje. Dle Asociace pro rozvoj talentu „polovina našich současných znalostí nebyla ještě před 10 lety známá a každých 18 měsíců se objem světových znalostí zdvojnásobí. Abychom přežili, musíme naše znalosti průběžně obnovovat.“¹⁰³

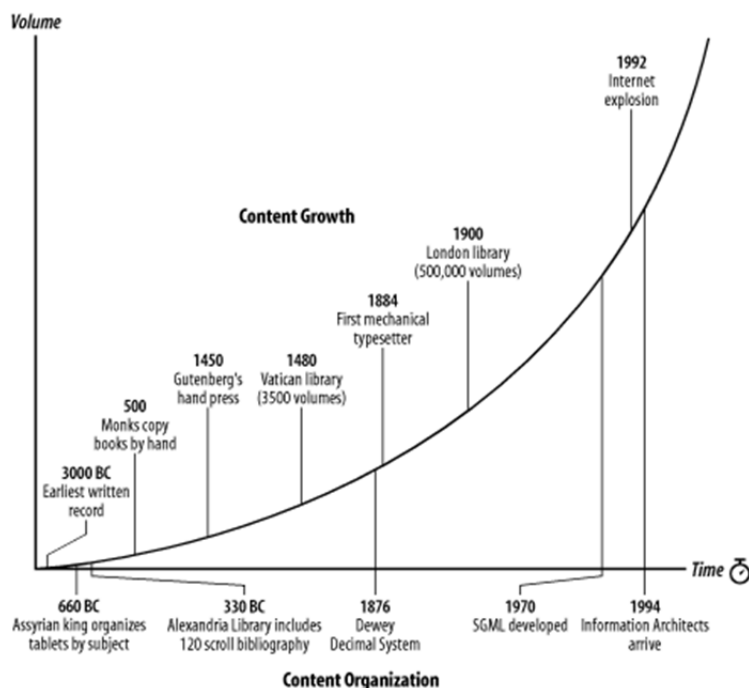
99 ROCK, David. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9. Str. 17

100 PINK, Daniel H. Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisféram. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2. Str. 37

101 PINK, Daniel H. Prodávát je lidské: překvapivá pravda o tom, jak ovlivňujeme ostatní. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádá velká věda. ISBN 978-80-87270-63-9 Str. 13

102 Leadership - vedení lidí a řízení pracovních týmů v krizových situacích [dokument online]. Vysoké učení technické v Brně Univerzita obrany [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20046/mod_resource/content/1/Leadership%20-%20veden%C3%AD%20lid%C3%AD.pdf

103 RÁŽEK, Jan. Budoucnost profesního rozvoje: online, zdarma a včas [článek online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mimoskolu.cz/budoucnost-profesniho-rozvoje-online-zdarma-a-vcas/>



Obrázek 12 - Graf růstu množství informací¹⁰⁴

O paradoxu informačního přehlcení pojednává článek. „V dnešní době, už od pozdních 90-tých let. Žijeme v prostředí 200kanálového televizního vesmíru, existuje mnoho denních metropolitních novin a celosvětová síť internetu prudce roste. Najednou, je vytvořeno mnohem více obsahu, než můžeme zkonsumovat. Bylo mi řečeno, že aktuálně vzniká v průměru 17 nových webových stránek každou sekundu.“¹⁰⁵

Jak se věcně vyjádřil doktor Sanyal ve své práci: „Učíme se více a více a víme méně a méně. Jednoho dne budeme vědět všechno o ničem.“ (z anglického originálu: „We are learning more and more of less and less. One day we would know everything about nothing.“)¹⁰⁶

Daniel H. Pink¹⁰⁷ pojednává o změně v ekonomice, kdy se mění podoba trhu práce. Uvádí, že podle statistik má americká ekonomika více než dvacet jedna milionů „nezaměstnaných“ podniků – provozů bez placených zaměstnanců. V oborech od elektrikářů až po počítačové grafiky a elektrikáře. Tyto menší podniky představují pouze velmi malou část hrubého domácího produktu, ale v současnosti tvoří většinu podniků ve Spojených státech. „Výzkumná firma IDC odhaduje, že 20 procent amerických pracovníků nyní pracuje na vlastní pěst a že do roku 2015 počet netradičních pracovníků po

¹⁰⁴ Obrázek dostupný z https://alexdelmar.files.wordpress.com/2013/04/info2_0501.gif

¹⁰⁵ Chart of the Week: The Information Overload Paradox [elektronický článek online]. 75 Chapel St. Newton, MA 02458 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.tippingpointlabs.com/chart-of-the-week-the-information-overload-paradox/>

¹⁰⁶ SANYAL, Sanjoy Dr. Cognitive Constraints In Students' Performances: Describes aspects of students' cognition, Learning styles and cognitive overload [online]. In: . 27.2.2009. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/sanyalsanjoy8/cognitive-constraints-in-students-performances>

¹⁰⁷ PINK, Daniel H. Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisféram. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

celém světě (na volné noze, dodavatelé, konzultanti apod.) dosáhne 1,3 miliardy. Někteří analytici předvídají, že ve Spojených státech ve zbytku desetiletí mohou řady těchto nezávislých podnikatelů narůst o 65 milionů a mohou se do roku 2020 stát největší pracovní silou v Americe.“¹⁰⁸

Pro nás, abychom dneska uspěli s vlastní myšlenkou, je nejspíš nevyhnutelné rozvinout svou osobnost ve významu k druhým lidem a formovat ji tak, abychom to, co je v nás dokázali prodat.

Trh se za posledních desítek let zásadně změnil. O těchto změnách opět píše Daniel H. Pink.¹⁰⁹ Definuje je jako 3 klíčové faktory. Tyto faktory určují v čem je dnešní doba a pracovní trh diametrálně jiný.

- Místo NEDOSTATSKU faktor NADBYTEK.
- Místo LOKÁLNÍ TRHU faktor GLOBÁLNÍ TRHU - ASIE.
- Místo PRACOVNÍKA faktor AUTOMATIZACE.

„Po většinu historie naše životy určoval nedostatek. Dnes je určujícím faktorem společenského, ekonomického a kulturního života na mnoha místech světa nadbytek.“¹¹⁰ Připojíme ještě vyjádření Maxwella Maltze: „Dalším odvětvím, které začíná brát duchovno vážně, je práce. Jestliže doba koncepční ophývá postmaterialistickými hodnotami a prohlubuje náš „nedostatek smyslu“, pak dá jediné rozum, že se tento jev projeví tam, kde trávíme většinu času. Pocit prázdnoty je příznakem toho, že nežijete tvůrčím životem. Buď nemáte žádný cíl, který by pro vás byl důležitý, nebo neužíváte svých schopností k dosažení důležitého cíle. Člověk, který nemá žádný cíl. Pesimističky říká: „Život nemá smysl.“¹¹¹

2.4.3 AGILITA

Daniel H. Pink také pojednává o agilitě, schopnosti umět pružně reagovat na změny trhu a doby. Dnes rychleji než kdy jindy v historii nastávají změny. Trendy se mění. Informační technologie roztáčí rychlost, s jakou zdokonalujeme výrobu, učení, sdílení vědomostí, přesnost a kvalitu činností, kvantitu produktů. Před přibližně dvaceti lety by si nikdo nepomyslel, že trh s mobilními aplikacemi zažije takový boom. „V současnosti chytré telefony používá takřka jedna miliarda lidí a tento počet se stále ještě může zvětšovat.“¹¹²

¹⁰⁸ PINK, Daniel H. *Prodávát je lidské: překvapivá pravda o tom, jak ovlivňujeme ostatní*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-63-9

¹⁰⁹ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisféram*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

¹¹⁰ PINK, Daniel H. *Prodávát je lidské: překvapivá pravda o tom, jak ovlivňujeme ostatní*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-63-9 Str. 37

¹¹¹ MALTZ, Maxwell. *Psychokynetika: nový způsob, jak žít plnějším životem*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-603-4. Str. 116

¹¹² Počet stažení mobilních aplikací ukazuje na gigantický trh [článek online]. Computerworld, 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/pocet-stazeni-mobilnich-aplikaci-ukazuje-na-giganticky-trh-49923>

Mobilní aplikace a celkově informačně technologický sektor změnil povahu pracovního trhu. Přibylo také množství grafiků. Nastává věk lidských mozků. Pravých hemisfér. Nastoupil věk koncepční. „Kříže, která nás obrožuje, vychází z principu globální ekonomiky. Téměř cokoli je dnes možné vyrobit a vypěstovat levněji někde jinde. Už nyní naše firmy čelí problémům způsobeným levným dovozem zboží s Asie. Jediný způsob, jak obstát v globálním světě, jsou dobré nápady, inovace, kvalitní design a marketing.“¹¹³ Proto, jak doba půjde dál, budeme nuceni na změny reagovat a dále rozvíjet sílu lidského myšlení. „Součástí ekonomického modelu postaveného na vzdělaných a kreativních lidech je péče o jejich spokojenost. Jen tak lze zabránit odlivu mozků.“¹¹⁴

¹¹³ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

¹¹⁴ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

3 EMPIRICKÁ, VÝZKUMNÁ ČÁST

Empirická část je spojená s výzkumem zabývajícím se týmovou spoluprací a rozvojem osobnosti ve stavebním podniku. Začneme globálními výzkumy na toto téma, které nás uvedou do problematiky. Poté projdeme přes rozhovory až k výzkumu ve stavebním podniku. Stavebním podnikem byla zvolena firma Moravostav Brno a. s. Díky této kombinaci bychom měli být schopni vidět celou problematiku z různých uhlů.

3.1 GLOBÁLNÍ VÝZKUMY

3.1.1 VÝZKUM „ENERGY PROJECT“ TONYHO SCHWARTZE - s plným nasazením a duševním uspokojením pracuje jen 13 % lidí

Tony Schwartz z firmy "Energy Project" společně s Christinou Porathovou z university McDonough School of Business z Georgetownu rozebírají situaci na trhu práce na základě studií Gallupova ústavu a říkají „*bude ještě hůř*“.¹¹⁵

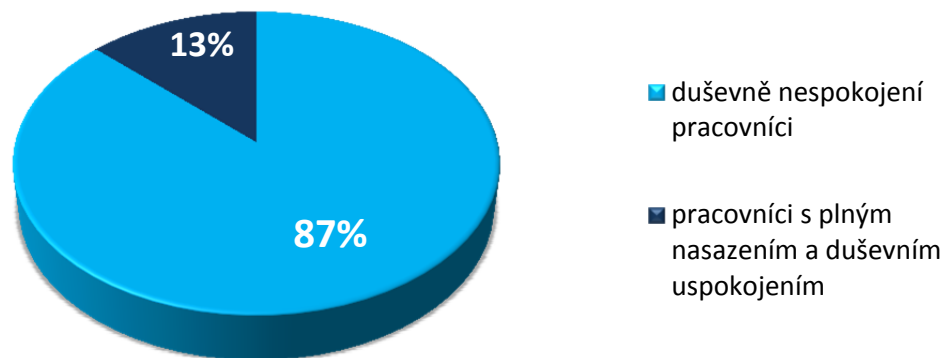
Dokonce, i když máte stálé místo, nebývá to žádný velký důvod k veselí. Musíte ráno vstávat, dlouho jet do práce, kde vás nikdo neocení. V práci je složité dokončit, co si člověk myslel, že ten den udělá, protože je neustále vyrušován nějakými okrajovými záležitostmi a vzkazy. Český paleontolog R. Mikuláš to vyjádřil slovy: „*Mám tolik práce, že za celý den skoro nic neudělám*“. **Lidé pak s pocitem prázdnoty jedou domů, odpovídají na maily, shlédnou sociální sítě a usnou.** Celkem pochopitelně se do práce druhý den neženou s žádným velkým nadšením.

Podobnou zkušenost má nejenom střední třída administrátorů, úředníků a obecně lidí za počítačem, ale také čím dál víc vrcholových manažerů. Často cítí, že by něco chtěli udělat, ale pod tlakem nutných drobných prací se k tomu nikdy nedostanou.

S. Pilay z Harvardské lékařské školy studoval namátkový vzorek 72 starších vedoucích pracovníků a zjistil, že téměř všichni uváděli nějaké a to někdy i hodně vážné příznaky vyhoření. **Každý z nich znal alespoň jednoho kolegu ze svého okolí, který vyhoření podlehl.** V USA cítí plnou pracovní motivaci jen 30 % lidí, ale celosvětová čísla jsou ještě hroživější. **Při průzkumu, který proběhl na rozsáhlém vzorku pracujících ze 142 zemí, se ukázalo, že s plným nasazením a duševním uspokojením pracuje jen 13 % lidí! Pro většinu z nás je práce spíš otravná zkušenost.**

¹¹⁵ *Proč nenávidíme práci?* [článek online]. Echo Media a.s., 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/i8BgC/proc-nenavidime-praci>

Duševní spokojenost v práci

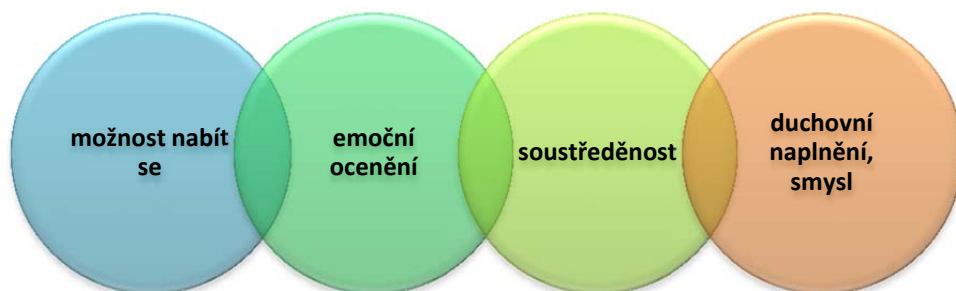


Obrázek 13 - Výzkum Tonyho Schwartze z firmy "Energy Project" společně s Christinou Porathovou z university Mc-Donough School of Business z Georgetownu¹¹⁶

Zdá se, že na lidský čas jsou kladeny příliš velké nároky. **Autoři předpokládají, že největším "žroutem" času a lidské energie jsou digitální média, díky kterým jsme zaplaveni proudem informací a žádostí.** Autoři se spojili s další organizací - Harvard Business Review a společně zpracovali výsledky dotazníkové akce, provedené mezi 23 tisíci pracovníky z několika různých institucí. Výsledky byly prakticky totožné.

Pracovníci byli mnohem víc v práci šťastnější, když byly splněny čtyři podmínky:

- možnost při práci si fyzicky odpočinout a nabít se,
- emoční ocenění, tedy chvála a úcta za vykonanou práci,
- možnost soustředit se na jeden nejdůležitější úkol a teprve, když je splněn, tak se věnovat méně závažným aktivitám,
- duchovní naplnění – lidé pracovali mnohem lépe, pokud se domnívali, že to, co dělají, má nějaký vyšší smysl, třeba pomoc ostatním lidem.



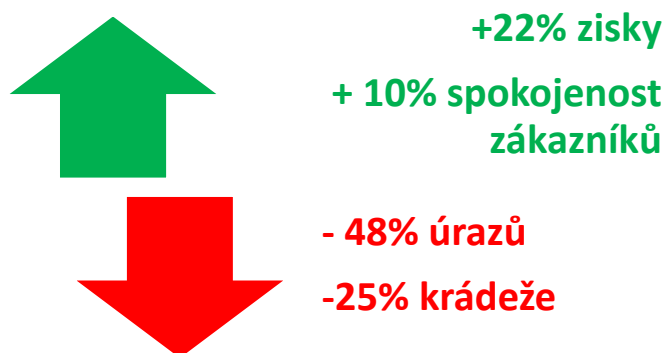
Obrázek 14 - Čtyři podmínky k větší spokojenosti zaměstnanců

¹¹⁶ Proč nenávidíme práci? [článek online]. Echo Media a.s., 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/i8BgC/proc-nenavidime-praci>

Není žádným překvapením, že pokud se vedení firmy snažilo lidem v těchto čtyřech bodech označovaných jako **fyzická, emoční, mentální a spirituální podpora vyjít vstříc, tak lidé cítili méně stresu, byli spokojenější a loajálnější**. Dokonce, i když byla splněna jen jedna z těchto podmínek, tak se pracovní úsilí a spokojenost zvýšila a nejvyšší byla v případě, že došlo k naplnění všech čtyř bodů. V delším časovém období se ukázalo, že zaujetí pro práci se odrazilo ve výkonu celé firmy. Autoři pro toto zaujetí používají slovo "engagement", které má v angličtině celou řadu významů - motivace, zaujetí, soustředěné úsilí či pocit, že člověk je to, co dělá.

3.1.2 METAANALÝZA GALLUPOVA ÚSTAVU - jak se lidé při práci cítí, velice hluboce ovlivňuje výsledek jejich práce

V roce 2012 provedl Gallupův ústav metaanalýzu, tedy analýzu mnoha dříve zjištěných analýz. Vycházel přitom z 263 dřívějších studií provedených ve 192 firmách. Když se srovnala horní a spodní čtvrtina firem, tak se ukázalo, že **ve spokojených firmách byly zisky vyšší o 22 %, o 10 % se zvýšil rating zákazníků, o třetinu ubyly krádeže a překvapivě bylo o 48 % méně úrazů**. Na doopravdy rozsáhlém vzorku pracujících bylo možné demonstrovat, že to, **jak se lidé při práci cítí, velice hluboce ovlivňuje výsledek jejich práce**. Na intuitivní úrovni to dobře známe, ale zde se to prokázalo na „tvrdých“ matematických datech.



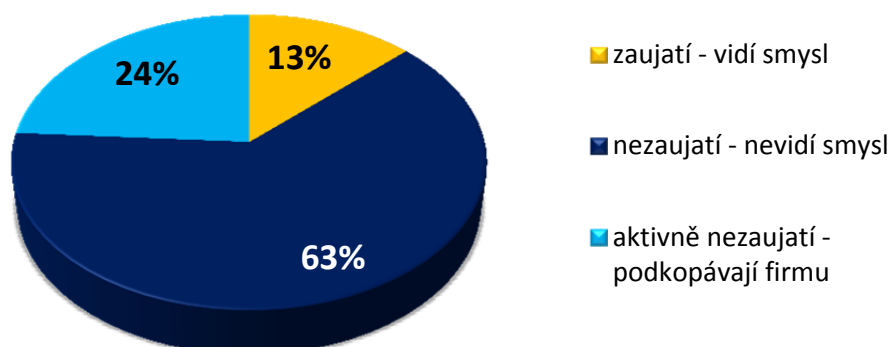
Obrázek 15 - METAANALÝZA GALLUPOVA ÚSTAVU – projev pocitů do výsledků

3.1.3 STUDIE GALLUPOVA ÚSTAVU – rozdělení zaměstnanců dle zaujetí k práci

Celosvětový průzkum Gallupova ústavu specifikoval tři různé kategorie zaměstnanců: zaujatí prací (13 %), nezaujatí (63 %) a aktivně nezaujatí (24 %).¹¹⁷

¹¹⁷ CALESS, Kit. Vaše práce nemá smysl: Naše společnost je posedlá prací, i když většina lidí dychtivě očekává konec pracovního dne. Vysedávání v práci škodí zdraví – podobně jako třeba kouření. [článek online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://a2larm.cz/2016/01/vase-prace-nema-smysl/>

Rozdělení zaměstnanců dle zaujetí k práci



Obrázek 16 - Studie Gallupova ústavu – rozdělení zaměstnanců dle zaujetí k práci¹¹⁸

Zaujatí jsou v podstatě ti, kteří na své práci a jejích pravidlech bazírují: „*Jsou to lidé, kteří chodí do práce z vlastní vůle, aby se ujistili, že si organizace vede dobře, neboť jejich blaho je neoddělitelně spjato s blahem firmy. Jestliže si všimnou, že něco lze udělat lépe, pak se o tuto informaci podělí.*“

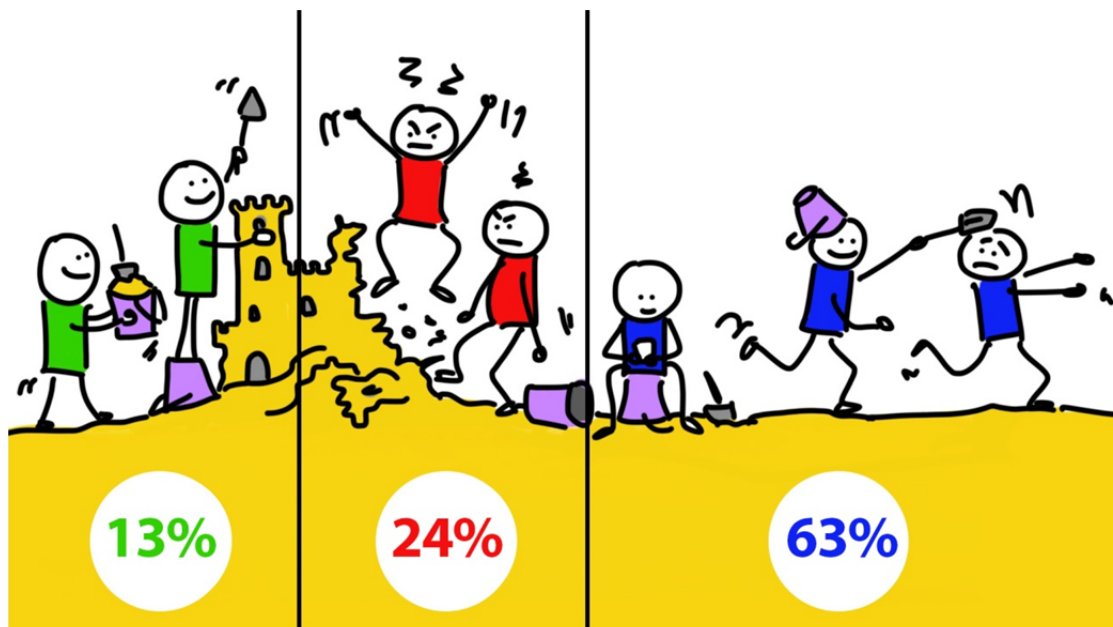
Nezaujatý pracovník to prostě vzdal. Trpí „prezentérstvím“, protějškem „absentérství“. To znamená, že chodí do práce, i když je nemocný nebo se necítí dobře. Takovým lidem však na jejich práci nesejde: „*Chodí z pekla číslo 1 (domácí život) do pekla čísla 2 (pracoviště), tam a zase zpátky. Přijdou v devět ráno, udělají si během prvních pár hodin svou práci a pak tam po zbytek dne jen sedí a nedělají nic.*“

Aktivně nezaujatí se mezitím pouštějí do úmyslné sabotáže: „*Poškozují svoji organizaci. Vídí nějaký problém, mají řešení, ale schválně ho nenabídnou. Kradou. Ubližují lidem kolem sebe. Nedávno se objevil případ jistěho pracovníka v londýnské City, právníka, který svoje exkrementy dával v práci do nádoby s tekutým mýdlem, smíchal je s ním, a lidé to pak používali, aniž by cokoli tušili. Ubližují také sobě, sebevraždou nebo sebepoškozováním.*“

Exkrement v nádobce na mýdlo je zajiště hodně divnou a trestuhodnou věcí, avšak pokud jste někdy ukradli kancelářské potřeby nebo si doma léčíte pořádnou kocovinu, kterou jste si nechtěně uhnali v pracovní den, pak vám gratulujeme: patříte mezi oněch 24 %.

¹¹⁸ GALLUP: Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work [online]. 901 F Street, Washington, D.C., 20001, U.S.A: Gallup World Headquarters, 2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Fleming hovoří rovněž o vyčerpávajícím sadomasochistickém tlaku pracovního života a nazývá tento tlak „temnou ekonomikou“. Jde o tu součást naší kultury, která nám umožňuje zbavit se pomalé bolesti plynoucí z nesmyslné práce – jedná se o jakousi sebepoškozovací aktivní nezaujatost.



Obrázek 17 - Rozdělení angažovanosti lidí v práci dle Tomáše Hajzlera

„Až 8 z 10 lidí nemá vztah k tomu, čemu se profesně věnujou, ta práce je buďto nebaví, nebo hodně nebaví nebo jim je fuk.“¹¹⁹ T.Hajzler

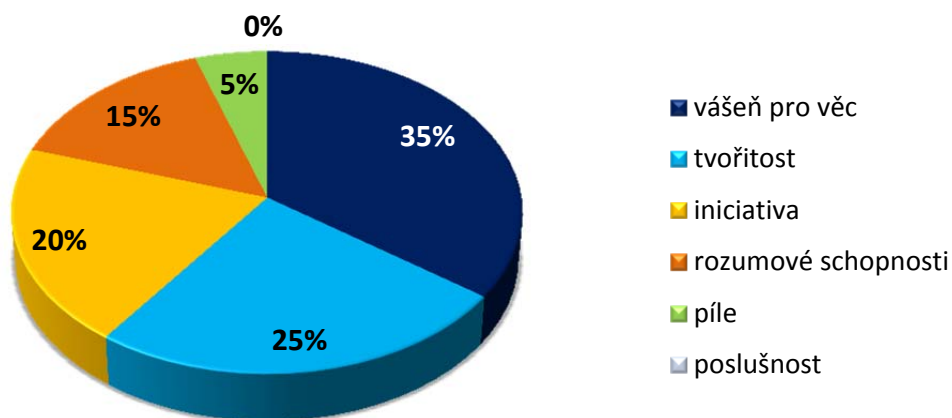
3.1.4 VÝZKUM GARYHO HAMMELA – 6 vlastností zaměstnanců, které mají vliv na úspěšnost firem

Odborník Gary Hammel ve své knize Budoucnost managementu prezentuje výzkum. Popisuje šest základních vlastností zaměstnanců a vliv těchto vlastností na úspěšnost firem. Dle výsledků třemi nejdůležitějšími vlastnostmi zaměstnanců, z hlediska úspěšnosti firmy, jsou zápal (35% vlivu), tvořivost (25%) a iniciativnost (20%). Naopak nejméně důležitými vlastnostmi jsou rozumové schopnosti (15%), píle (5%) a disciplína (0%).¹²⁰

¹¹⁹ HAJZLER, Tomáš. Svoboda v práci 2.0: Cesta od svobody k zodpovědnosti [video online]. In: . 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=441&v=e-JC2k0Oygg

¹²⁰ HAMEL, Gary a Bill BREEN. Budoucnost managementu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, s. 63. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

6 vlastností zaměstnanců, které mají vliv na úspěšnost firem

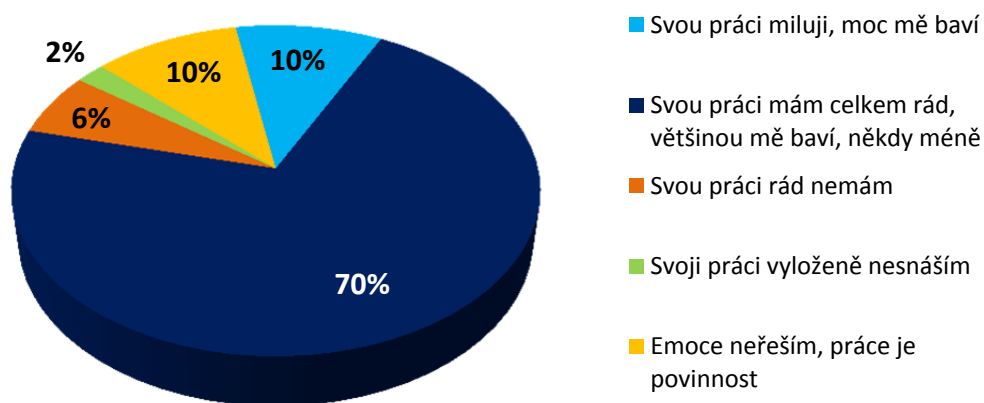


Obrázek 18 - VÝZKUM GARYHO HAMMELA, zdroj: Budoucnost managementu

3.1.5 VÝZKUM SPOLEČNOSTI STEM/MARK

Podle článku na internetu odkazujícího na výzkum společnosti Stem/Mark byl v České republice udělán výzkum mezi zaměstnanými lidmi staršími 18let na téma, jak jsou spokojeni v práci.¹²¹

Spokojenost zaměstnanců v práci



Obrázek 19 - VÝZKUM SPOLEČNOSTI STEM/MARK

¹²¹KOUBOVÁ, Kateřina. Češi mají práci až překvapivě rádi [článek online]. MAFRA, a. s., 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://idnes.cz/foAPD>

3.2 VÝSTUPY ROZHOVORŮ NA TÉMA TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A ROZVOJ OSOBNOSTI

Dále jsem korigoval předpoklady a své postoje skrze setkání s různými lidmi, kdy jsem na toto téma vedl rozhovor. Představil jsem hlavní myšlenku naší bakalářské práce a nechal člověka vyjádřit své pocity, postoje a názory. Pečlivě jsem zaznamenával klíčové myšlenky. Níže jsou uvedeny výstupy z rozhovorů, které jsem absolvoval. Myslím, že mi celkově pomohly podívat se na toto téma z širšího úhlu pohledu. Uvádím nejzajímavější z nich.

3.2.1 doc. Ing. David Tuček, Ph.D.

Měl jsem možnost setkat se osobně s proděkanem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně z Fakulty managementu a ekonomie doc. Ing. Davidem Tučkem, Ph.D. Zde parafrázuji odpověď na mou otázku: „Když budeme dělat seminář pro studenty, co jim dneska chybí, proč ho vlastně budeme dělat?“ Pan Tuček se na to dívá ze strany studentů a zde je odpověď: „Pro lepší uplatnění absolventů. Pouze 2% začnou s podnikáním. Jsou odtrženi od reality. Lidem chybí softskills. Je potřeba jim dát motivaci, ať zjistí schopnosti, které v sobě mají, stanou se lídry. Je potřeba lepší uplatnění absolventů, protože pouze 2% začnou s podnikáním.“

3.2.2 Martina Václavíková, MBA

Paní Václavíková pracovala léta jako obchodní ředitelka. Dnes se věnuje oblasti Strategického řízení a poradenství ve firmách. Při představování tématu bakalářské práce vyjádřila k mé otázce „Co dneska řeší firmy?“ následující myšlenky: „Firmy dneska hledají levná, rychlá řešení na složité problémy bez přijetí odpovědnosti majitelé a manažeři nechtějí chápat, že do změny musí zahrnout i sami sebe. Manažeři nechtějí přijmout zodpovědnost.“ Dále byla zmíněna myšlenka: „Zaměstnanci si stěžují, že se jim nedostávají informace, mají malé peníze, nejvíce trpí, přitom jsou vůči firmě nejvíce loajální. Manažeři si stěžují, že mají malé peníze, furt mají problém s ostatními, je jim celkem jedno, ve které firmě dělají. Klíčové dnes ve firmách je, že chybí zevnitř motivace. Lidé nadávají, že není práce, manažeři, že nejsou schopní lidi. Ve výsledku je to jen a jen alibismus.“

3.2.3 Adéla Synková

S paní Synkovou jsem se potkal, když jsem chtěl vyplňovat první dotazníky. Dělá ve firmě Lightway s. r. o. Když jsme se bavili o tom, co jejich firma řeší, odpověděla: „Nemáme dost specialistů. Nemáme dost lidí. Ale ani je teď nechceme. Investovali jsme hodně do lidí, kteří se neosvědčili. Je těžké sehnat dobrého obchodníka.“

3.2.4 doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.

S panem docentem Popeskem jsem opět plánoval vytvoření semináře pro studenty na FAME Univerzity Tomáše Bati. Bavili jsme se o zodpovědnosti, kdy zmínil následující: „95% studentů si myslí, že skončí školu a půjdou do velké firmy, aby měli práci, jsou odtrženi od reality.“ Dále zmínil, že by si přál po Bat'ovi podpořit to, aby si dokázali vytvořit sami příležitosti.

3.2.5 Tomáš Ervín Dombrovský

S panem Dombrovským jsem komunikoval skrze výzkumy pro podporu bakalářské práce. Při setkání mě nadchl svým přehledem o pracovním trhu a tím, jak dokázal mistrně sdělit souvislosti. Zde uvádím přepis volného rozhovoru.: „Máme nejlepší přehled o tom, jaká místa jsou obsazená, na co reagují lidi, na co slyší, jak se posouvají preference...“

Co řeší firmy?

„Spoustu věcí dělají blbě, dá se to změnit, je to běh na dlouho trat', některý stereotypy je potřeba odbourat. Je potřeba přeměrovat trochu pozornost k věcem, které dneska lidi nejvíce řeší např. Češi chtějí částečný úvazky. Ty potřeby se moc nepotkávají.“

Vývoj pracovního trhu?

„Kompetence, i na celkem jasně definovaných pozicích, se hodně rychle vyvíjejí. To, co znamenal účetní před pěti lety, je trošičku něco jiného. Jiný křiklavý případ je soustružník. Vždycky to byla důležitá pozice průmyslu. Jsou mraky soustružníků ve výrobě. Během deseti let se ze soustružníka, ten výraz už se dneska ani nepoužívá, stal de facto programátor sofistikovaných strojů, operátor, potažmo programátor CNC strojů. Pracuje se sofistikovanými programy. Manuální práce dělá minimum. V podstatě je to jako znalostní pracovník. A ty kompetence se ve spoustě profesích velmi rychle posouvají. Během pěti, deseti let se proměňují jednotlivé profese, některý zanikají, některý vznikají. Před 5 lety vůbec nikdo netušil, že bude taková poptávka po mobilních vývojářích. To byla okrajová záležitost. Pak přišel Apple, Google a změnil se trh. Část pozic kvůli tomu zaniká, viz třeba ohrožení klasického pohostinství, protože Airbnb a spol, obrovská spousta pozic díky tomu i vzniká, díky technologiím - mobilní vývojáři, online marketing, ...jenom se přesouvá pozornost. A co z toho plyne pro lidi. Nikdo nemůže počítat, že se něco naučí ve škole a že si s tím vystačí, vůbec ne. Ten způsob, jakým se vlastně učíme, vzděláváme, neodpovídá moc tomu, jak se rychle mění to, v čem žijeme. Není to jenom o práci, to se týká úplně všeho. I ty nejpoptávanější profese, kdy člověk má pocit, že se stačí něco naučit a bude za vodou např. programátoři, vývojáři, developři...Pokud 5 let...co 5 let...3,4 roky nesledují trendy ve svém oboru a jsou úplně mimo. Ten kdo kdysi začínal kdysi s klasickou heavy Javou, je dneska nanic, protože Java, už se nepoužívá,

používají se javascripty, php a tak dál. Takže i v rámci těchto extrémně žádaných a rostoucích profesí ten člověk musí držet krok s dobou, extrémně silně.“

„To prostě dříve nebylo. Dříve před 20ti lety člověk něco vystudoval, měl relativně velkou jistotu, že se tomu za pár let bude ještě pořád věnovat. Před dvěma generacemi, 60., 70. léta, právě silné technické ročníky, to byla jedna práce na celý život. Můj táta měl jednu práci, já jsem jich měl 6, 7 moje děti budou mít 6 prací souběžně. Až tak se posouvá doba. V Americe se tom říká geeks economy, a tam asi třetina lidí pracuje na volné noze a dělá projektovou práci pro více zadavatelů. Nemá jednoho zaměstnavatele. To je fakt masakr. To k nám jednoznačně přijde.“

„Část profesí určitě zanikne, podstatné profese velmi výrazně promění obsah, protože ten se proměňuje během 5ti let, už to znamená výrazný posun, ale zároveň s tím co zmizí, co se změní, s tím spousta věcí přibude. Ta změna je v tom, jak rychle se to děje. Ta změna, že už to netrvá desetiletí, nebo později roky...tady je blbý generalizovat, ale zrychluje se to, to je ten trend! Na českém trhu v budoucnu bude o 600.000 pracovních míst více.“

"To těžiště se přesouvá od věci splnit zadání, něco udělat tady a teď, splnit cizí představu... k tomu vytvářet nové představy, něco co nebylo, to je vlastně to jediné v čem nás stroje nahradit nemohou, zatím se zdá... je možný že přijde nějaký technologický zlom, kdy i v tomto budeme překonání... potom je ještě otázka proč tady vlastně jsme? Do té doby, kdy stroje plní matematickou, analytickou funkci, tak lidem zůstává ta kreativní poloha, ta která je více o sociální inteligenci, empatii... stroj nepochopí potřeby lidí, jako to umí člověk.“

Jak dnes vnímáte rozvoj osobnosti, lidí?

„V 60., 70. letech, když šel člověk studovat, tak měl docela jasnou vizi toho, co bude dělat dalších 20 let a víceméně to platilo. My už jsme se narodili do prostředí, kdy se rychle mění podmínky, kdy člověk musí zůstat ve střehu a umět se přizpůsobovat. I když má jedno hlavní zaměření. A ta změna, ke které to spěje, je že se lidi budou muset rozvíjet a posouvat furt a není možná ani jasné zaměření...v tuhle chvíli jsou to třeba mobilní aplikace, prostředí internetu, může přijít úplně něco jinýho, kam se přesune výrazná část pozornosti a ti lidi se budou muset posunout ...ve výsledku není důležitý co dělají, jak to dělají, ale jestli jsou schopni se učit, vstřebávat nové informace a pracovat s nima... Více jsou motivovaní postižení lidé na úřadu práce, než normální lidé a motivací je získání vlastní hodnoty, být užitečný, ne peníze.“

Co školství, jak dneska vnímáte školství?

„Nebude důležitý formální vzdělání encyklopedický, ale spíš ta schopnost pracovat s informacemi, ověřovat zdroje, vyvozovat správné závěry z neúplně správných vstupních informací. Tady si myslím, že máme velký deficit, že to české školství je více encyklopedické. Snaží se zafixovat nějaký stav vědění v mladých lidech, kteří už když vyjdou ze školy, tak je to zastaralé, velmi. A týká se to nejenom ekonomů, humanitních věd, ale do značné míry i technických zaměření. Klasický příklad. V automobilkách... Konstrukteři se učí na převodovkách, které jsou 10 let z trhu a mezitím vznikly úplně nové věci, ale ty oni neviděli ani z rychlíku na studiích. Maximálně pokud mají kontakt s nějakou konkrétní firmou, tam se dostávají do styku s aktuálníma věcmi. A ty školy ani z podstaty věci nestíhají reagovat. To znamená, že jediný co lze udělat, je úplně změnit přístup k tomu, jak se učí. Neučit to formální znalostní bázi tady a teď ale spíš ten princip, jak získat informace ve svém oboru.“

3.2.7 Téma bakalářské práce prezentované studentům v rámci semináře na Univerzitě Tomáše Bati FAME

Na Univerzitě Tomáše Bati jsem měl dva semináře, na které následně navazoval workshop s menším počtem studentů. Smyslem seminářů bylo zvednout studentům sebedůvěru do života a podnikání. Přednášel jsem jim také téma: Průnik životů firem a lidí (téma bakalářské práce) a výsledkem bylo, že studenti si uvědomili problém, který je na pracovním trhu. Když jsem poprosil studenty, ať se v týmech zamyslí nad tím: „Co říkají firmy? Co řeší?“a na druhé straně: „Co říkají lidé? Co řeší?“ Výsledky byly následující (viz tabulka).

FIRMY	LIDI
Málo schopných lidí	Firmy nás nechtějí
Každý má titul a nic neumí	Není práce
Není kvalifikovaných lidí	Málo peněz
Nejsou lidi	Není praxe
Snížit náklady	Musíme cestovat za prací
Lidi se neumí sami rozhodovat	Náročná práce

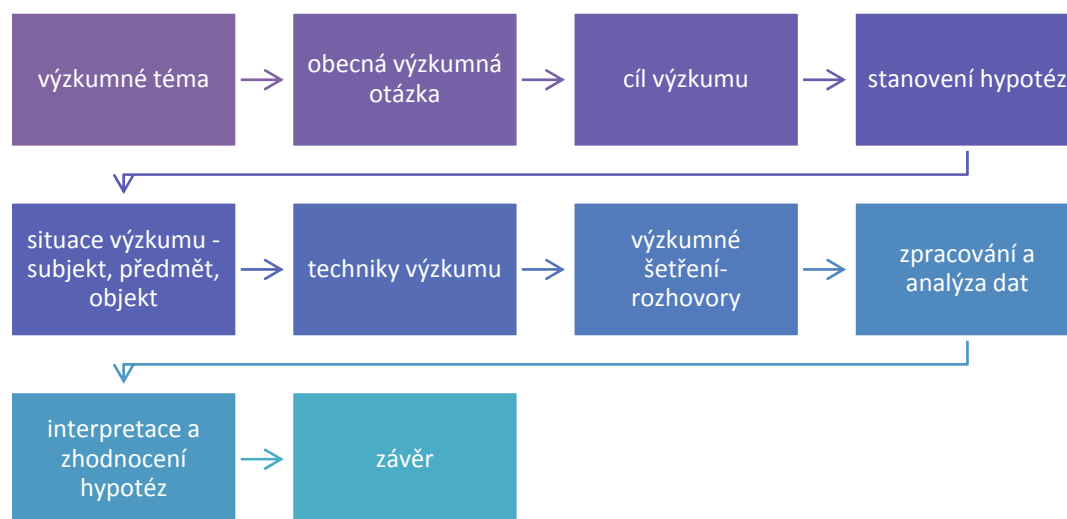
Originál viz příloha č. 01.

3.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VE STAVEBNÍM PODNIKU

Hendl¹²² v publikaci o kvalitativním výzkumu definuje, že kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. V typickém případě výzkumník na začátku vybírá výzkumné téma a určí základní výzkumné otázky. Může se také stát, že v průběhu výzkumu vzniknou nové otázky nebo hypotézy. Jedná se tedy o pružnou metodu.

Definice dle Dismana: „kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkerýt význam podkládaný sdělovaným informacím“¹²³

Hlavní opěrné body výzkumu jsou zpracovány podle docenta Keřkovského¹²⁴.



Obrázek 20 - Hlavní opěrné body výzkumu dle Keřkovského

3.3.1 VÝZKUMNÉ TÉMA

Výzkumným tématem byla zvolena Týmová spolupráce dle metody Zlatého kruhu.

3.3.2 CÍL VÝZKUMU

Cílem je identifikovat předpoklady pro týmovou spolupráci podle metody Zlatého kruhu ve firmě Moravostav Brno a. s.

¹²² HENDL, Jan Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace ISBN 978-80-7367-485-4, Praha, 2008

¹²³ DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7. str. 285.

¹²⁴ DOC. ING. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, CSc., MBA, Stanislav, CSc. PROF. PHDR. HUBÍK a Lucie, Ph.D. DOC. ING. KOZLOVÁ. Metody výzkumu MSc: MSc in Management Studies, Brno, 2013 [cit. 2016-03-31]. BIBS – vysoká škola. (do citace se nepíše tituly!!!)

3.3.3 VÝZKUMNÁ OTÁZKA

Jaké hodnoty v souladu se Zlatým kruhem sdílí a mají stanoveny členové firmy?

3.3.4 STANOVENÍ HYPOTÉZ:

1. Členové firmy sdílí společně definovanou vizi, své „PROČ“ a každý je schopen ji vysvětlit.
2. Firma má vytvořené prostředí důvěry, ve kterém panuje otevřená atmosféra.
3. Členové firmy cítí v práci smysl a zažívají při ní pozitivní pocity.
4. Vedení firmy vede lidi pomocí metody Zlatého kruhu a sdíleného smyslu „PROČ“.
5. Firma má vytvořenou metodiku pro utužování a připomínání smyslu práce.

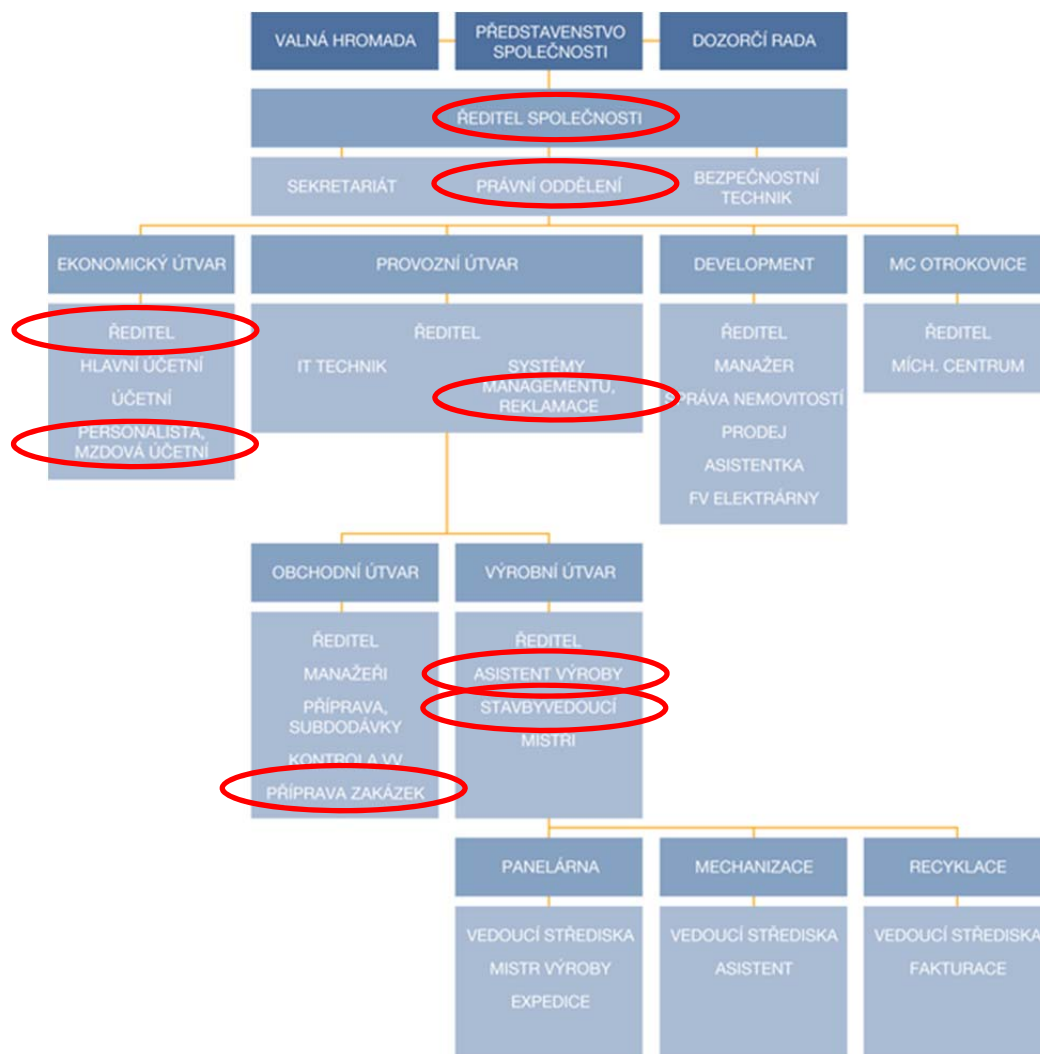
3.3.5 SITUACE VÝZKUMU:

Subjekt (kdo provádí výzkum)

Subjektem, provádějícím výzkum byl Tomáš Rychetský, autor této práce.

Objekt (cílová skupina)

Pro výzkum byl zvolen výběr zaměstnanců průřezem skrze strukturu podniku. Při výběru bylo zohledněno vyvážení poměru počtu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě dlouhou dobu 10 let a více a 10 let a méně. Zároveň bylo provedeno setkání, jak lidmi z managementu, tak s výkonnými zaměstnanci. Z celkového počtu 180 zaměstnanců je 70 zaměstnanců, kteří nepracují manuálně. Z těch byl proveden výběr 8 lidí, což odpovídá 11,43%. Viz schéma.



Obrázek 21 - Schéma podniku

Předmět (smyslově vnímatelný či zkoumaný jev)

Předmětem výzkumu byly hodnoty dle metody Zlatého kruhu. Blíže definované jsou v kapitole 2.3.6. Zlatý kruh.

3.3.6 TECHNIKY VÝZKUMU

Za techniku výzkumu byl zvolen model chápacího rozhovoru. Jeho podobu, metodiku a náležitosti definuje Jean-Claude Kaufmann v publikace Chápací rozhovor¹²⁵: „Podle Norberta Eliase, je hlavním cílem metody co nejmenější propojení dat s hypotézami. Důležitá je zde také pozice výzkumníka. Její ideální model definoval Charles Wright Mills jako pozici „intelektuálního řemeslníka,“ který sám buduje svoji teorii

¹²⁵ KAUFMANN, Jean-Claude. Chápací rozhovor. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-033-9.

i metodu.“ Kritérium hodnocení popisuje následovně: „*V chápajícím rozhovoru se hypotézy vyvozují z pozorování, což je dobrá záruka na začátku, ale ne na konci. Výzkumník se může nechat unést zavádějícími interpretacemi, které bude těžké odhalit. Těžké, nikoliv však nemožné: posouzení validity výsledků kvalitativní práce vyžaduje zvláštní druh pozornosti.*“ Celá tato metoda je založena na věnování pozornosti tématu, snaze pochopit respondenta a aktivním naslouchání. Takovým způsobem se poté respondent otevře a mluví otevřeně k danému tématu. „*Hlavní hvězdou je respondent, tazatel se mu musí snažit porozumět, pozorně a soustředěně mu naslouchat a dát mu tak najevo, že jím poskytnutý rozhovor má velký význam; měl by vyjadřovat živý zájem o jeho názory, včetně těch nejbánálnějších a nejpodivnějších, a projevovat dotazované osobě svoje sympatie.*“ Tímto přístupem chápajícího rozhovoru lze nasát, poznat hodnotový a intelektuální svět respondenta. Objevením jeho světa je nakonec získat kvalitativních podnětů do výzkumu.

3.3.7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ

Rozhovory probíhaly s každým účastníkem individuálně. Časový rozsah byl od 15 minut po 1 hodinu. Na začátku rozhovoru byl řečen smysl setkání. Následně byly pokládány otevřené otázky, které byly zvoleny i tak, aby se díky nim mohlo dojít k hodnotám do centra Zlatého kruhu. Cílem bylo získat od respondentů spontánní emoce s co nejmenším zásahem do jejich toku myšlenek. Tím, že problematika je místy těžko popsitelná slovy, bylo použito jednoduchých kreseb či příběhů, na kterých byl zkoumaný jev vysvětlen. Respondenti se poté velice rychle zapojili a dokázali porozumět i abstraktnějším tématům. Rozhovory byly se svolením nahrávány pro pozdější transkripci.

ZÁKLADNÍ STRUKTURA OTÁZEK

1. Škálografie – nakolik jste v práci spokojeni? 1-10? Proč právě to číslo?
2. Jaké máte pocity ve firmě/v práci?
3. Co řešíte?
4. Co byste změnili?
5. Co byste zlepšili?
6. S čím jste spokojeni?
7. Při čem zažíváte v práci pozitivní pocity?
8. Jaký máte motiv k práci?
9. Z jakého důvodu děláte právě pro společnost Moravostav Brno a. s.?
10. Co se vám vybaví, když se řekne Moravostav Brno a. s.?
11. V čem spatřujete hlavní smysl vaší práce?
12. Proč právě vy dnes vykonáváte tuto činnost?
13. Nakolik máte pojmenováno, co chcete od svého života?

POUŽITÉ OTÁZKY:

1. Nakolik jste na škále od 1-10 spokojený ve firmě?
2. Jaké máte důvody právě k takové spokojenosti?
3. Jaké jsou Vaše motivy k práci?
4. V čem vidíte smysl?
5. Jaké máte pocity ve firmě?
6. Kde vnímáte prostor pro zlepšení/posun firmy?
7. Jaké vnímáte hodnoty firmy? Jak je máte definované?
8. Nakolik víte, jakou má firma vizi, jakým jde směrem?

Výstupy rozhovorů jsou dány do přílohy č. 2. Z hlediska ochrany soukromí je kompletní přepis rozhovorů uložen do neveřejné části bakalářské práce.

3.3.8 ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT

Metodika pro vyhodnocení byla zvolena dle Hendla¹²⁶. Ten stanovuje více možností, jak kvalitativní data zpracovat. Využita je kombinace technik – **doslovná transkripce** („*transkripce se rozumí proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuze do písemné podoby*“), **metatabulka dat pro zkoumání jevů** („*jedná se o velkou tabulku zajímavých citací, frází, ilustrací pro uvažované kategorie jevů nebo chování, tříděnou dále podle jednotlivých případů*“) a následně **vyhodnocení, zda se ve výpovědích objevují hodnoty dle Zlatého kruhu**. Každý rozhovor je přepsaný viz příloha č. 2 a výňatky z něj poté uspořádané do velké tabulky zkoumaných jevů, ta je v příloze č. 3. Jevy jsou rozděleny do dvou hlavních oddílů: osobní proč dle Zlatého kruhu a firemní proč dle Zlatého kruhu. V prvním oddíle byly otázky více zaměřeny na jednotlivce, v druhém poté na firmu jako celek. Data byla analyzována tak, že byly označeny společné jevy, či slovní spojení s emocionálním nábojem, které vyjadřují některý z parametru metody Zlatého kruhu. U každé otázky byl následně stanoven závěr. Jednotlivé výstupy poté ústí v globální výstup. Vyhodnocena byla také většinová slovní spojení – předpoklady pro týmovou spolupráci, na kterých se zaměstnanci víceméně shodli a v úvahu bylo bráno i to, o kterých hodnotách lidé řekli, že jim chybí. Předpoklady, které členové vnímali pozitivně, byly označeny kladnou 1 a u předpokladů, které vnímali negativně, byla udělena -1. Když proměnná chyběla nebo nebyla zmíněna, bylo označeno 0.

¹²⁶ Hendl, Jan Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace ISBN 978-80-7367-485-4, Praha, 2008 str. 236

3.3.9 INTERPRETACE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK

Zde je interpretován výzkum jednotlivých otázek. Viz příloha č. 3

1. Nakolik jste na škále od 1-10 spokojený ve firmě?

Průměr odpovědi na spokojenost vyšel 7,94.

2. Jaké máte důvody právě k takové spokojenosti?

Otázka zkoumala důvody, proč jsou členové firmy spokojeni právě takovou hodnotou, jakou uvedli. Největší shoda byla v tom, že pozitivní pocit či radost lidem dělá kolektiv a kolegové na pracovišti, že spolu vychází. Zaměstnanci také označují za pozitivní, že chodí plat pravidelně. Nespokojenost ovlivňuje změna vedení v podniku a to že nejsou vzájemně schopni sjednotit společné zájmy. Dále se do nespokojenosti promítá rodinný vztah mezi vedením. Kdy se jedná o neschopnost předat dostatečnou důvěru a nerovnost postavení. Co je označeno za negativní, je přehazování zodpovědnosti mezi divizemi či jednotlivými odděleními ve firmě. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu, cítí, že kdysi byla firma jako kdyby rodinnější a dnes se to žene spíš na zisk. Chybí určitá loajalita, důvěra ve vedení. Také čím dál tím méně cítí podporu a zájem vedení o zaměstnance.

3. Jaké jsou Vaše motivy k práci?

Od majitele je motiv silný, má k firmě vztah, protože ji společně s dalšími dvěma společníky vybudovali. Ostatní motivy k práci jsou od pojetí toho, že členové chtějí být spokojeni a šťastní. Zmíněným motivem bylo také, že si musím vydělávat peníze, protože splácím dům až po to, že stavařina je něco, co mě baví a personalistka se cítila být na správném místě, protože ji práce s lidmi prostě baví.

4. V čem vidíte smysl?

Majitel vidí smysl v tom, aby firma neztratila tvář a neztratila dobré jméno. Rodinný člen z vedení vidí ve firmě pokračování rodinné firmy, aby ve firmě zůstávala rodina. Paní na právním oddělení cítila, že plní ve firmě určitou výseč a cítila se užitečná. Také další zaměstnanci vidí v práci smysl. Například v tom být užitečný, tím že budu tvořit nějaké hodnoty, nebudou parazity. Nebo to, když člověk za sebou vidí hotové stavby, uznání od ostatních za dobře odvedenou práci nebo také to udržet chod firmy. Většina členů firmy zmínila, že v práci nějaký smysl vidí.

5. Jaké máte pocity ve firmě?

Majitel je našťvaný, když se lidé v novém vedení hádají. Pozitivní pocity opět plynou především z kolektivu, který je označován jako rodinný, kamarádský, dále z přátelských vztahů s jednotlivými kolegy. Jednou bylo zmíněno, že radost je vnímána při úspěšném dořešení problému s kolegy a sdílení těchto emocí vítězství. Negativní pocit byl opakovaně vnímán, v přípravě, když se lidé hádají.

6. Kde vnímáte prostor pro zlepšení/posun firmy?

Zajímavým zjištěním bylo, že **každý člen firmy navrhl něco pro zlepšení firmy**. Vyjmenuji postrehnuté návrhy. Zlepšit komunikaci mezi vyšším managementem - kdyby se sjednotily zájmy 8 lidí ve vedení společnosti. Opakuje se sjednotit zájmy vedení. Ekonomická stabilita. Zvýšit vztahovou rovnost mezi zaměstnanci - trochu větší rovnoprávnost. Menší zatížení firmy při zakázkách - na jednu věc je krátký limit. Zlepšit požadavky na kvalitu subdodavatelů, ať si jako firma držíme jméno. Vysvětlit a očistit příspěvky na životní pojištění, není vnímáno, že se jedná benefit spíš o bezpráví a nezáměr to řešit. Změnit jiný program na mzdy. Dá se říct, že zaměstnanci potvrdili to co cítí vedení a vedení potvrdilo to, co cítí firma a zaměstnanci. Starší vedení mělo zájem držet firmu na určitém obratu, na který byla firma stavěná. V dnešní době se obrat zvýšil, tím se zvýšili požadavky na zaměstnance, vznikl tlak. Vede to ke snížení kvality. Vede to k popření toho, co firma vyznává.

7. Jaké vnímáte hodnoty firmy? Jak je máte definované?

Hodnoty firmy členové firmy nemají nijak definované. Ať už interně v rámci společnosti nebo definované nějak navenek. Zároveň tyto hodnoty mezi sebou nijak ani nesdílí a neudržují. Jako pozitivní můžeme označit to, že lidé je vnitřně cítí. **Majitel** sám přiznal, že **hodnoty definované nemá**. Hlavní hodnotou je touha po uznání, že za ním je odvedená dobrá práce, nikdy by nechtěl, aby byli za tuneláře nebo „průseráře“. Chce, aby se firma dostala do povědomí lidí jako solidní kvalitní „štika“ v tom stavebnictví, hodnotou je i to, že majitel chce, aby mu subky asi subjekty věřily. Další členové svými odpověďmi potvrdili, že vnímají určitou záruku kvality a seriózního jednání. Také, že firma má dobrou platební morálku, je spolehlivá, včasně platí subdodavatelům, zaměstnancům, včas platí své závazky. Taky vnímají jako hodnotu tradici či dobré zázemí. **Kvalitu, spolehlivost, lidskost, férové jednání**. Větší shoda taky byla v tom, že firma už není to, co bývala, že je dnes spíš prostředkem k vydělání peněz pro vedení, než něčím více, zároveň firma už není vnímána jako ta „stará klasa“, jde občas trochu „do krve“. Což poté někteří vnímají jako rozpor v hodnotách.

8. Nakolik víte, jakou má firma vizi, jakým jde směrem?

V rámci vedení toto stanoveno není. Majitel označil, že to je ve stavu: bavíme se o tom. I další lidé ve vedení vnímají, že se změnilo vedení. Opět se zde opakuje tento motiv. **Že staré vedení nějakou vizi mělo a nové ji ještě nemá, vlastně se tříští.** Když zaměstnanci vzpomínali na původní "vizi" padlo spojení: být kvalitní středně velkou firmou ve stavebnictví. Či padlo v rámci konkurence se udržet na trhu, držet se tzv. ideálního obratu firmy v návaznosti na naši velikost a lidské zdroje, které máme k dispozici. Většina členů se shodla, že kdysi to společné směřování cítili. Dnes jej tolik necítí. Dokonce se shodli, že firma žádný směr definovaný podle Zlatého kruhu nemá. A navíc padlo ještě další zjištění, že firma tento záměr s lidmi nesdílí a nepřipomíná ho. Nové vedení tak není transparentní v pohnutkách a společném směru firmy. Není transparentní ani v komunikaci vůči celé firmě.

3.3.10 SHRNUJÍCÍ INTERPRETACE VŠECH OTÁZEK

Firma má kvalitně vytvořené vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Během všech rozhovorů bylo minimálně jednou zmíněno slovo kolektiv s různými přídavnými jmény např. rodinný, kamarádský atd. Tři respondenti také použili slovní spojení firemní kultura, které jeden vysvětlil tím, že se jedná o seznamovací a vánoční večírek, což z hlediska definice předpokladů pro týmovovou spolupráci dle Zlatého kruhu rozhodně není dostačující a pojem firemní kultura je tak použit nevhodně. Jen jeden z respondentů uvedl, že sdílí pozitivní emoce při vyřešení určitého problému.

Více než polovina respondentů zmínila, že hodnotou firmy je pro ně dobrá platební morálka, to že firma je zodpovědná k závazkům vůči subdodavatelům, investorům a také zaměstnancům. Zajímavostí je, že tato „platební morálka“ je určitým odrazem hodnot majitele firmy, kterému tuto zásadu kladla na srdce maminka (aby se choval poctivě, jak sám majitel zmínil v rozhovoru: „*nesmím lhát, neudělat žádný podraz, abych se za své jméno nemusel stydět*“).

Mezi další časté odpovědi patří vnímání dobrého jména firmy, pevných kořenů, určité formy jistoty. Dvakrát bylo zmíněno pojem tradice.

6 z 8 respondentů taky spontánně uvedlo, že v práci cítí smysl. Definovali jej jako pocit užitečností v rámci celku, možnost tvořit nějaké hodnoty, to, že za sebou vidí výsledky a hotové stavby. Dokonce se do práce cítí angažovaní. Jeden z respondentů na škále od 1-10 zvolil číslo 11 kvůli naprosté spokojenosti s povahou své práce.

Členové firmy se také z větší části shodli, že jako **důležitou hodnotu** firmy vnímají: **zanechat po sobě kvalitně dovednou práci.**

Jeden z členů firmy upozornil negativně na to, že vnímá prostor pro posun firmy v efektivním vyřešení přehazování zodpovědnosti za řešení úkolů mezi jednotlivými odděleními.

Dva respondenti také spontánně uvedli, že nejsou spokojeni s „benefitem“, který znamenal to, že jeden finanční poradce zařídil pro firmu sjednání investičního životního pojištění, na které firma může zaměstnancům odkládat prostředky, které si budou moct vybrat. Jeden respondent nechápal, proč mu firma nechce přispět na jeho vlastní pojištění, proč by měl rušit to svoje a zakládat si firemní a druhý respondent zmínil, že to pro firmu vlastně není zas až tolik výhodné a lidé, když odejdou z firmy, tak jim na tento produkt již nikdo přispívat nebude a budou si jej muset platit sami.

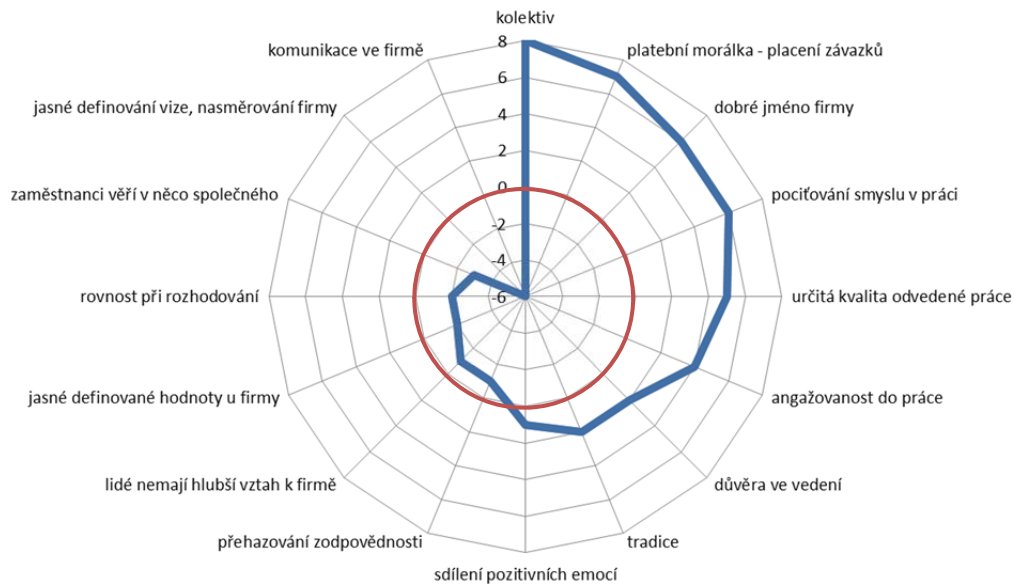
Dva lidé byli schopni říct **definované hodnoty** u firmy, zbytek respondentů nějaké hodnoty pocitově uvedl, ale rozhodně nebyly stejné s ostatními a nebyly také celofiremní a sdílené. Zároveň od čtyř členů zaznělo, že **bud' hodnoty definované nemají nebo došlo**, postupem času firmy a díky změně vedení, **k jejich úpadku a poklesu**.

V rámci vedení je vidět velký rozpor v hodnotách a pohnutkách ohledně nasměrování firmy. Sám majitel vnímal prostor pro posun firmy ve sjednocení zájmů lidí ve vedení. Zatím je to ve fázi ústních rozhovorů. Jeden člověk dokonce prohlásil, že bojuje proti ostatním za prosazení rovnějšího rozhodování. Dále z rozhovorů vyplynulo, že **lidé ve vedoucích funkcích nejsou sjednoceni z hlediska odměňování** – někteří mají zisk ze zakázek a jiní jsou spolupodílníky firmy. Do vedení se také promítají nerovná postavení díky rodinným vztahům rodič - dítě. Zároveň již bývalí majitelé firmy nejsou angažováni do vedení a nerozvíjejí firmu dál, což zaměstnanci cítí. Byl také zmíněn rozpor mezi touhou po větším zisku a touhou držet firmu na optimálním obratu a vysoké kvalitě. **Tříští se zájmy v mnoha ohledech** vedení firmy.

Problematika nasměrování vedení navazuje na největší problém firmy. Paradoxně, i když lidé zmiňují dobrý kolektiv a dobré vztahy, tak kromě dvou respondentů všichni zmínili nějaké negativum ohledně komunikace ve firmě. Zároveň firma doposud nebyla schopna stanovit si vizi, společné nasměrování, ať už ve vedení nebo spolu se zaměstnanci. Zaměstnanci dokonce zmínili, že to vedení nedává najevo, a že jsou zmatení. Zajímavým zjištěním je také to, že **noví zaměstnanci úpadek společného směřování**, které kdysi bylo, **nevnímají**. Vnímají je pouze starší zaměstnanci, kteří vidí vývoj firmy. Toto vše se podepisuje na poklesu pocitu důvěry vůči vedení.

Sdílený smysl práce – vize, nasměrování – dle Zlatého kruhu tedy ve firmě chybí.

Přepoklady pro týmovou spolupráci dle metody Zlatého kruhu



Obrázek 22 - Předpoklady pro týmovou spolupráci dle metody Zlatého kruhu, graf

	majitel	ekonomická ředitelka	právní oddělení	zástupce výrobního ředitele	technická příprava	stavbyvedoucí	reklama	personalistka	
kolektiv	1	1	1	1	1	1	1	1	8
platební morálka - placení závazků	1	1	1	1	1	1	1		7
dobré jméno firmy	1		1		1	1	1	1	6
pociťování smyslu v práci	1	1	1	-1	1	1	1	1	6
určitá kvalita odvedené práce	1	1			1	1	1		5
angažovanost do práce	1	1	1					1	4
důvěra ve vedení		-1			1	1	1		2
tradice					1			1	2
sdílení pozitivních emocí ve firmě					1				1
přehazování zodpovědnosti				-1					-1
lidé nemají hlubší vztah k firmě						-1			-1
jasné definované hodnoty u firmy	-1	1	-1	1		-1	-1		-2
rovnost při rozhodování		-1		-1					-2
zaměstnanci věří v něco společného	-1					-1	-1		-3
jasné definování vize, nasměrování firmy	-1	-1		-1		-1	-1	-1	-6
komunikace ve firmě	-1	-1		-1	-1	-1	-1		-6

Obrázek 23 - Předpoklady pro týmovou spolupráci dle metody Zlatého kruhu, tabulka

3.3.11 ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ

1. Členové firmy sdílí společně definovanou vizi, své „PROČ“ a každý je schopen ji vysvětlit

Tato hypotéza byla **vyvrácena**. Firma nemá definovanou vizi, nemá definované své „PROČ“ a to jak na úrovni vedení, tak na úrovni celé firmy. Lidé nejsou schopni ji jednotně vysvětlit. Členové firmy byli schopni ji naskládat z určitých útržků svých pocitů.

2. Firma má vytvořené prostředí důvěry, ve kterém panuje otevřen atmosféra

Firma má vytvoření prostředí důvěry. Tato hypotéza byla **potvrzena**. Samozřejmě i zde je prostor pro posun. V rámci vylepšení důvěry ve vedení a taky ve zlepšení předávání důvěry spolu se zodpovědností. Otevřená atmosféra, můžeme říct, že se potvrdila.

3. Členové firmy cítí v práci smysl a zažívají při ní pozitivní pocity

Tato hypotéza byla **potvrzena**. Respondenti výzkumu vnímají v práci smysl. Pozitivní pocity zažívají především díky společnému kolektivu. Jsou schopni si v práci najít něco pozitivního.

4. Vedení firmy vede lidi pomocí metody Zlatého kruhu a sdíleného smyslu „PROČ“

Tato hypotéza byla **vyvrácena**. Vedení firmy nevede lidi pomocí metody Zlatého kruhu. Firma nemá společnou vizi, nemá definované hodnoty, které by sdílela. Nemá definovaný žádný vyšší záměr. Lidé necítí větší angažovanost díky tomuto stylu vedení. Není zde větší angažovanost lidí, sdílené nadšení v dosažení společné vize. Lidé vnímají jen z části, že jsou součástí něčeho většího. Nějakého záměru, a že se na něm můžou společně podílet.

5. Firma má vytvořenou metodiku pro utužování a připomínání smyslu práce

Tato hypotéza byla **vyvrácena**. Firma neudrhuje žádnou metodikou vizi ani její připomínání.

4 ZÁVĚR

4.1 REKAPITULACE A NAPLNĚNÍ CÍLE PRÁCE

Na začátku práce byla jen myšlenka. Myšlenka toho, že na pracovním trhu nedochází dost dobře k protnutí dvou množin, těch co práci poptávají a těch co práci nabízí. Že nedochází k emočnímu propojení v rámci týmové spolupráce. Byl také definován cíl. V průběhu práce jsme teoreticky vymezili téma Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku. Charakterizovali jsme současné trendy na pracovním trhu ve stavebnictví, na kterém se týmová spolupráce a rozvoj osobnosti setkává. V praktické části bylo provedeno výzkumné šetření ve stavebním podniku, jeho výsledky analyzovány. Ve stavební oblasti tento výzkum určitě použít lze, byť zkoumaná firma se potýká s velmi specifickým problémem, který je širšího charakteru. Jedná se nejen o předávání firmy nové generaci, ale také o předávání principů vedení a řízení podniku. I v dalších stavebních či jinak oborových firmách by bylo možné realizovat podobný monitorovací proces, který by mohl ukázat dané firmě oblast k posunu. Zjistili jsme, že **hlavním problémem je to, že zaměstnanci nevěří ve společné směřování, firma nemá definované hodnoty a vizi.**

4.2 NÁVRH ŘEŠENÍ

Řešení pro zkoumanou firmu můžeme nalézt v ve výpovědi paní Václavíkové: „*Firmy dneska hledají levná, rychlá řešení na složité problémy bez přijetí odpovědnosti **majitelé a manažeři** nechtějí chápat, že **do změny musí zahrnout i sami sebe.***“

Není ověřeno, že toto je na 100 % případ přímo zkoumané firmy, ale bude potřeba, aby **konkrétní lidé ve vedení převzali odpovědnost za rozhodnutí a zahrnuli sami sebe do změny.** Stejně tak zaměstnanci by měli být vedeni k tomu vzít si zodpovědnost za práci, aby nedocházelo k přehazování zodpovědnosti z jednoho na druhého. Ideálně podpořit posun například procesem Shiftingu.

V rámci firmy podle metody Zlatého kruhu **vytvořit prostředí sdílení firemní kultury.** Tato kultura by měla být založena na společných hodnotách, které firma vnímá, že jsou pro ni klíčové, které s ní rezonují a které ji pomůžou vytvořit charakter, které ostatní stavební firmy nemají. **Propojit lidi emočně, nejen racionálně!**

Firma by měla společně, **společně vedení a zaměstnanci, vytvořit vizi podniku.** Zapojení zaměstnanců by pro ně znamenalo, že firma o ně má zájem a zároveň by to pomohlo zvýšit angažovanost. Lidé by měli více možnosti být pospolu a komunikovat.

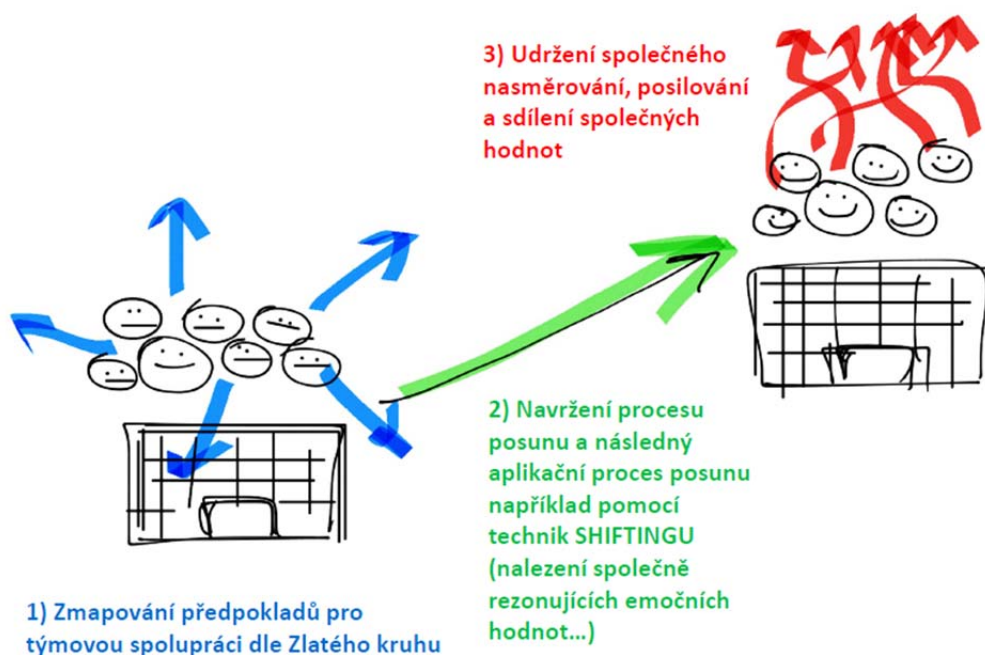
Dále by pomohlo firmě, kdyby vedení začalo kooperovat jedním směrem společně. K tomu by přispělo taky **vyjasnění pozice ve firmě v rámci rodinných vztahů**, tak aby dcera od majitele nemusela za nic bojovat.

Firmě by dále pomohlo **častější setkávání lidí** průřezem celou firmou kvůli sdílení pozitivních emocí nazývaných v zahraničí „**vision day**“, kdy se vypráví příběhy z práce, sdílí se úspěchy, které se povedly a připomínají se hodnoty, na kterých firma funguje.

Vyjasnit s lidmi, proč tenkrát byly zavedeny investiční životní pojištění, dát lidem možnost příspěvku na jejich vlastní produkt. **Smazat tuto křivdu.**

4.3 OBECNÝ MODEL VYUŽITÍ VÝZKUMU PODLE METODY ZLATÉHO KRUHU V PRAXI

Představme si, že bude firma, která bude vykazovat příznaky stagnace. Pomocí výzkumu podle metody Zlatého kruhu lze zmapovat emoce v kolektivu, zjistit jak emoce mezi lidmi proudí či neproudí. Vytvořit analýzu a na základě této analýzy navrhnout proces nalezení společně rezonujících hodnot s cílem vytvořit společné směřování a firemní kulturu dle techniky Zlatého kruhu. Toto může vést k oživení firmy, podpoření iniciativy v zaměstnancích, zlepšení zdraví zaměstnanců a v neposlední řadě také zvýšení výkonu firmy. Viz schéma níže.



Obrázek 24 - Schéma obecného modelu využití výzkumu podle metody Zlatého kruhu v praxi

4.4 ZÁVĚR AUTORA

Tato práce mi dala do života opravdu hodně. Díky ní jsem poznal spoustu lidí, obdržel nabídky na práci, přečetl nové knihy, dostal se k publikaci Svoboda v práci, která mi „otevřela oči“, zjistil jsem, že i malý výzkum může mít pro lidi v mém okolí význam. Objevil jsem také nové metody výzkumu. Ujasnil jsem si vědomosti získání v průběhu z praxe, knih či jiných zdrojů. Zjistil jsem, že existuje nejen IQ, EQ, ale také SQ. Pochopil jsem, že já sám jsem omezený a bez pomoci ostatních lidí velké věci nemůžou vzniknout. Věřím, že výstupy mohou být prvním impulsem ke změně ve zkoumaném podniku. Uvědomil jsem si také sílu metody Zlatého kruhu a toho, když začneme s proč. I já jsem totiž při samé tvorbě začal s otázkou: „Proč vlastně dělám bakalářskou práci?“ Mé PROČ bylo:

- objevit lidi se stejnými hodnotami - šířit myšlenky, předat nosnou myšlenku bakalářky,
- můj vlastní posun a růst firmy - získat respekt u lidí, zvýšit si status,
- získat nové cesty do budoucna, nový rozměr - jít štěstí a příležitostem naproti,
- prozkoumat chyby - zjistit, co firmy dneska řeší,
- průzkum, který změnil konotaci, otevře mi dveře k lidem.

Jsem vděčný, že se mnohé ze smyslu bakalářské práce naplnilo. Přál bych si, aby více firem začínalo s myšlenkou PROČ dle metody Zlatého kruhu. Vidím v tom prostor ke změně, prostor k silnějšímu sdílení emocí, které se projeví větší spokojeností na obou stranách, větší důvěrou, radostí a i kvalitními výsledky.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5.1 KNIŽNÍ PUBLIKACE

- [1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. Praha: Dobrovský, 2013. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.
- [3] CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.
- [4] COLLIN, Catherine. Kniha psychologie. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-4316-0.
- [5] COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.
- [6] COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9.
- [7] COVEY, Stephen R. 8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0.
- [8] DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- [9] DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. 2. opr. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-251-3.
- [10] FRANK, Robert H. Mikroekonomie a chování. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
- [11] FRANK, Robert H a Ben BERNANKE. Ekonomie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.
- [12] FUCHS, Kamil - TULEJA, Pavel. Makroekonomie I. Vyd. 1. Brno : Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta, 2003. 282 s. ISBN 80-210-3073-9.
- [13] HAMEL, Gary a Bill BREEN. Budoucnost managementu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, s. 63. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [14] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [15] HAVRÁNEK, Bohuslav, Jiří DAŇHELKA a Josef HRABÁK. Výbor z české literatury doby husitské. Vyd. 1. Praha: Svazek druhý, Nakladatelství Československé akademie věd, 1964.

- [16] HENDL, Jan Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace ISBN 978-80-7367-485-4, Praha, 2008.
- [17] HSIEH, Tony. Štěstí doručeno: pohled do budoucnosti firem, které vytvářejí štěstí, pak peníze. 2. vyd. Překlad Viktor Jurek. Praha: PeopleComm, 2010. ISBN 978-80-87917-05-3.
- [18] KAUFMANN, Jean-Claude. Chápající rozhovor. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-033-9.
- [19] KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [20] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [21] KOUKOLÍK, František. VZTAH LIDSKÉHO MOZKU A CHOVÁNÍ. 1997., Povinně volitelný kurz, 3. lékařská fakulta UK Praha, Zimní semestr 2008/2009, František Koukolík.
- [22] KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- [23] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [24] LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- [25] MALTZ, Maxwell. Psychokybernetika: nový způsob, jak žít plnějším životem. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-603-4.
- [26] MEDINA, John. Pravidla mozku: nejnovější vědecké poznatky pro úspěch v práci, doma i ve škole. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5.
- [27] PAULÍK, Tibor a Pavlína PELLEŠOVÁ. MAKROEKONOMIE pro bakalářské studium [online]. Havířov, 2006 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://mail.vsss.cz/skripta/Varadzin/MAE/Makroekonomie.pdf>. Skripta. INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ HAVÍŘOV o.p.s., VYSOKÁ ŠKOLA SOCIÁLNĚ – SPRÁVNÍ.
- [28] PINK, Daniel H. Prodávat je lidské: překvapivá pravda o tom, jak ovlivňujeme ostatní. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-63-9.
- [29] PINK, Daniel H. Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.
- [30] PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [31] ROCK, David. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9.

- [32] ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- [33] SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.
- [34] SMĚKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. 2., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2004. Studium (Barrister & Principal). ISBN 80-86598-65-9.
- [35] TOMAN, Jiří. Jak zdokonalovat sám sebe. Ilustrace Adolf Born. Praha: Svoboda, 1980. Členská knihovna (Svoboda).
- [36] URBANOVSKÁ, Eva a Pavel ŠKOBRTAL. Sociální a pedagogická psychologie pro speciální pedagogii [CD-ROM]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3066-9.
- [37] VÁCLAVÍKOVÁ, Anna, Helena KOLIBOVÁ a Alena KUBICOVÁ. Problematika trhu práce a politiky zaměstnanosti. Vyd. 1. Opava: Optys, 2009. ISBN 978-80-8581-976-2.
<http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/download.pl?objekt=7614>.
- [38] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [39] WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.
- [40] ZIGLAR, Zig a Jim SAVAGE. Být nejlepší: jak dosáhnout dokonalosti v sobě i v ostatních. Praha: Medium, 1998. ISBN 80-902055-8-5.

5.2 ELEKTRONICKÉ ČLÁNKY, VÝZKUMY, STUDIE, SKRIPTA

- [1] CALESS, Kit. Vaše práce nemá smysl: Naše společnost je posedlá prací, i když většina lidí dychtivě očekává konec pracovního dne. Vysedávání v práci škodí zdraví – podobně jako třeba kouření. [článek online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://a2larm.cz/2016/01/vase-prace-nema-smysl/>.
- [2] DANĚK, Jaroslav. Osobnostní a sociální rozvoj [online]. Brno, 2009 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9610/dan%C4%9Bk_2009_bp.pdf?sequence=1. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí práce Doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.
- [3] DOC. ING. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, CSc., MBA, Stanislav, CSc. PROF. PHDR. HUBÍK a Lucie, Ph.D. DOC. ING. KOZLOVÁ. Metody výzkumu MSc: MSc in Management Studies, Brno, 2013 [cit. 2016-03-31]. BIBS – vysoká škola.

- [4] GENERACE Y - SEZNAMTE SE! [článek online]. Praha: Manpower Group [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>.
- [5] HOLBECHE, Linda a Nigel SPRINGETT. In Search of Meaning at Work [online]. Roffey Park Institute [cit. 2016-03-21]. ISBN 0 907416 52 7. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.1538&rep=rep1&type=pdf>.
- [6] HAJZLER, Tomáš. Svoboda v práci 2.0: Cesta od svobody k zodpovědnosti [video online]. In: . 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=441&v=e-JC2k0Oygg.
- [7] Chart of the Week: The Information Overload Paradox [elektronický článek online]. 75 Chapel St. Newton, MA 02458 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.tippingpointlabs.com/chart-of-the-week-the-information-overload-paradox/>.
- [8] In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Hawthornsk%C3%BD_experiment.
- [9] KOUBOVÁ, Kateřina. Češi mají práci až překvapivě rádi [článek online]. MAFRA, a. s., 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://idnes.cz/foAPD>.
- [10] Leadership - vedení lidí a řízení pracovních týmů v krizových situacích [dokument online]. Vysoké učení technické v Brně Univerzita obrany [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20046/mod_resource/content/1/Leadership%20-%20veden%C3%AD%20lid%C3%AD.pdf.
- [11] Lidé netouží hlavně po penězích, chtějí v práci uznání, aby si jich někdo všiml, říká kouč. In: Aktuálně.TV [video online]. Praha: Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://video.aktualne.cz/dvtv/penize-nejsou-pro-lidi-hlavni-motivaci-chteji-v-praci-hlavne/r~eef66c0ca58311e5b745002590604f2e/>.
- [12] Počet stažení mobilních aplikací ukazuje na gigantický trh [článek online]. Computerworld, 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/pocet-stazeni-mobilnich-aplikaci-ukazuje-na-giganticky-trh-49923>.
- [13] PETRUŽELOVÁ, Markéta. Cíle a metody osobnostního rozvoje [online]. Brno, 2009 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: is.muni.cz/th/216504/ff_b/Cile_a_metody_osobnostniho_rozvoje.doc. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce Doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.
- [14] Proč nenávidíme práci? [článek online]. Echo Media a.s., 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/i8BgC/proc-nenavidime-praci>.
- [15] RÁŽEK, Jan. Budoucnost profesního rozvoje: online, zdarma a včas [článek online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mimoskolu.cz/budoucnost-profesniho-rozvoje-online-zdarma-a-vcas/>.

- [16] SANYAL, Sanjoy Dr. Cognitive Constraints In Students' Performances: Describes aspects of students' cognition, Learning styles and cognitive overload [online]. In: . 27.2.2009. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/sanyalsanjoy8/cognitive-constraints-in-students-performances>.
- [17] TRACHTOVÁ, Zdeněk. Psycholožka: Klasická škola tvoří nesvobodné lidi závislé na autoritách [online]. MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-janou-novackovou-dgx-/domaci.aspx?c=A151114_145417_domaci_zt.

6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 - Ilustrace propojení množin, pracovní trh.....	2
Obrázek 2 - Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu	6
Obrázek 3 - Proces rozvoje týmu	7
Obrázek 4 - Ilustrace pozice manažera a lídra	8
Obrázek 5 - Typy vůdců	9
Obrázek 6 - Proces koučování	11
Obrázek 7 - Abraham Maslow – hierarchie potřeb	18
Obrázek 8 - Řez mozkiem.....	21
Obrázek 9 - John Medina – rozdělení mozku.....	22
Obrázek 10 - Zlatý kruh	22
Obrázek 11 - Ekonomické propojení trhů	28
Obrázek 12 - Graf růstu množství informací	31
Obrázek 13 - Výzkum Tonyho Schwartze z firmy "Energy Project" společně s Christinou Porathovou z university Mc-Donough School of Business z Georgetownu.....	35
Obrázek 14 - Čtyři podmínky k větší spokojenosti zaměstnanců.....	35
Obrázek 15 - METAANALÝZA GALLUPOVA ÚSTAVU – projev pocitů do výsledků	36
Obrázek 16 - Studie Gallupova ústavu – rozdělení zaměstnanců dle zaujetí k práci	37
Obrázek 17 - Rozdělení angažovanosti lidí v práci dle Tomáše Hajzlera.....	38
Obrázek 18 - VÝZKUM GARYHO HAMMELA, zdroj: Budoucnost managementu	39
Obrázek 19 - VÝZKUM SPOLEČNOSTI STEM/MARK	39
Obrázek 20 - Hlavní opěrné body výzkumu dle Keřkovského.....	44
Obrázek 21 - Schéma podniku	46
Obrázek 22 - Předpoklady pro týmovou spolupráci dle metody Zlatého kruhu, graf.....	53
Obrázek 23 - Předpoklady pro týmovou spolupráci dle metody Zlatého kruhu, tabulka	53
Obrázek 24 - Schéma obecného modelu využití výzkumu podle metody Zlatého kruhu v praxi	56

7 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 – Flipchartový výstup z workshopů UTB Zlín

PŘÍLOHA č. 2 – Transkripce výstupů rozhovorů

PŘÍLOHA č. 3 – Metatabulka analýzy chápajícího rozhovoru